

CORRELAÇÃO ENTRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A PERFORMANCE DOS COLABORADORES

Uma análise do ponto de vista dos avaliados

José Maria Caramelo Garcia

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (Applied Management) na Universidade Católica Portuguesa.

Dissertação efetuada sobre a orientação da Professora Doutora Teresa Oliveira

Março 2019

Para a Maria de Jesus, Conceição e Hugo.

“Entre o estímulo e a resposta há um espaço.

Neste espaço está o nosso poder de escolher nossa resposta.

Na nossa resposta está o nosso crescimento e a nossa liberdade.”

Viktor E. Frankl

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa uma jornada de grande aprendizagem e superação pessoal e profissional que só foi possível com a ajuda de pessoas muito especiais. Gostaria que as palavras que agora escrevo expressem a minha gratidão para com essas pessoas.

À Professora Teresa Oliveira, pelo constante apoio e desafio, pela transmissão de conhecimento e sabedoria, pelo nível de exigência com que orientou e corrigiu este projeto, e acima de tudo, pela confiança que depositou na minha capacidade para esta concretização.

Ao Professor João Matos pela amabilidade e confiança depositada.

À querida Sónia que me estendeu a mão quando mais necessitava, orientando-me para a realização deste trabalho. Sem hesitar caminhou ao meu lado e alegrou-se por mim em cada meta alcançada.

À minha mãe que nunca desiste de mim e me “empurra” para a frente com doçura, amor, sabedoria e boa disposição. Graças a ela tive forças para me superar mesmo quando as forças me faltavam.

Ao Hugo, graças à sua inspiração e assertividade, permitiu-me abrir os meus horizontes quando mais necessitava de visão.

À querida Conceição que me orientou com as suas palavras e ações nos últimos 9 anos. É a minha mentora de vida a quem demonstro todo o meu carinho e gratidão.

Aos meus colegas do Mestrado em Gestão Aplicada e do *Executive Master in Management with specialization in Leadership*, pela partilha de experiências, apoio e aprendizagem.

Resumo

A inteligência emocional e as suas dimensões motivaram várias investigações com o objetivo de demonstrar a sua correlação positiva com performance dos colaboradores nas organizações. Os resultados destas investigações não são totalmente consistentes, uma vez que algumas investigações remetem para resultados não conclusivos ou mistos.

O objetivo do presente estudo é correlacionar a inteligência emocional com a performance do colaborador resultante do sistema formal de avaliação de desempenho da sua organização, assim como explorar as dimensões da inteligência emocional com maior influência no desempenho dos colaboradores. São, ainda, analisadas as competências avaliadas de forma mais positiva pelas hierarquias nas organizações. Os resultados obtidos têm como base a informação fornecida pelo avaliado.

O estudo teve a participação de colaboradores de empresas de vários sectores presentes no mercado empresarial português. A amostra em estudo revelou que não existe correlação entre o índice global de inteligência emocional (medido com recurso a TEIQue, Petrides, 2009) e a classificação de performance dos colaboradores resultante da avaliação formal de desempenho / performance *review* anual. No entanto, a decomposição do conceito de inteligência emocional em quatro dimensões (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade) permitiu verificar que os colaboradores que apresentam melhores resultados enquanto agentes sociais, isto é, comunicam com os outros com clareza e confiança e são bons ouvintes, ao mesmo tempo que assumem a capacidade de influenciar os outros, obtêm classificações de performance tendencialmente mais elevadas nas suas organizações. Por último, verifica-se que as competências avaliadas de forma mais positiva pelas hierarquias nas organizações se relacionam com as competências associadas ao conceito de inteligência emocional de Petrides (2009).

Palavras Chave: Inteligência Emocional, Performance Individual, Emotividade, Sociabilidade, Bem-Estar, Autocontrolo, Contexto Organizacional Português

Índice

Lista de Abreviaturas	7
Lista de Tabelas	7
Capítulo 1: Introdução	9
Capítulo 2: Revisão da Literatura	11
2.1 Evolução do Conceito de Inteligência Emocional	11
2.1.1 Teorias de Inteligência Emocional e as suas Dimensões	11
2.1.2 Medição da Inteligência Emocional.....	18
2.1.3 Inteligência Emocional nas Organizações	19
2.2 Evolução do Conceito de Performance do Colaborador.....	21
2.2.1 Teorias de Performance dos Colaboradores e as suas Dimensões.....	21
2.2.2 Medição da Performance dos Colaboradores nas Organizações	24
2.3 Inteligência Emocional e Performance dos Colaboradores.....	26
2.3.1 Contribuição da Inteligência Emocional na Performance dos Colaboradores	26
2.3.2 A Relação entre Inteligência Emocional e Performance dos Colaboradores	26
2.4 Questões de Investigação e Hipóteses.....	29
Capítulo 3: Metodologia	30
3.1 Instrumentos.....	30
3.2 Seleção da Amostra.....	32
3.3 Condições de Realização e Procedimentos.....	32
Capítulo 4: Resultados	33
4.1 Caracterização da Amostra e Estatística Descritiva	33
4.2 Análise dos Instrumentos: Consistência Interna e Análise Fatorial.....	37
4.3 Relação entre as Variáveis em Estudo e a Inteligência Emocional	38
4.4 Testagem das Hipóteses de investigação.....	39
Capítulo 5: Discussão dos Resultados e Conclusões.....	45
Capítulo 6: Referências Bibliográficas.....	48
Capítulo 7: Anexos.....	52
Anexo I - Questionário.....	52
Anexo II: Teste aos pressupostos da análise fatorial do questionário.....	62
Anexo III: Estatística Descritiva.....	64

Anexo IV: Influência das variáveis que caracterizam a amostra no índice inteligência emocional global.....	66
IV.II Idade	66
IV.IV Formação Académica	66
IV.IV Setor de Atividade	67
IV.V Quadro Organizativo	67
IV.VI Antiguidade da Carreira.....	67
IV.VII Liderança de Equipa	68
IV.VIV Promoção	68
IV.IX Felicidade no Trabalho.....	68
IV.X Felicidade na Vida em Geral	68
Anexo V: Questão de Investigação 1.....	69
Anexo VI: Questão de Investigação 2.....	70
Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de bem-estar	70
Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de autocontrolo	71
Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de emotividade	71
Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de sociabilidade	72

Lista de Abreviaturas

IE - Inteligência Emocional

MHS - Mental Health in Sports

MSCEIT – *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*

ECI – *Emotional Competency Inventory*

EQ-i – *Emotional Quocient Inventory*

TEIQue - Trait Emotional Intelligence Questionnaire

TEIQue-SF - Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Dimensões e Competências de Salovey, Mayer e Caruso, 2002

Tabela 2 - Dimensões e Competências de Goleman, 1995

Tabela 3 - Dimensões e Competências de Bar-On (MHS, 2011)

Tabela 4 - Dimensões e Competências de Petrides, 2009

Tabela 5 - Escala de 5 níveis de performance

Tabela 6 - Caracterização da amostra por gênero

Tabela 7 - Caracterização da amostra por idade

Tabela 8 - Caracterização da amostra por formação académica

Tabela 9 - Caracterização da amostra por setor de atividade

Tabela 10 - Caracterização da amostra por áreas de trabalho dentro das organizações

Tabela 11 - Caracterização da amostra por antiguidade da carreira

Tabela 12 - Caracterização da amostra por promoção

Tabela 13 - Caracterização da amostra por liderança de equipa

Tabela 14 – Caracterização da amostra pela média ponderada da performance

Tabela 15 - Correlação entre a inteligência emocional dos colaboradores e a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização

Tabela 16 - Correlação entre as dimensões da inteligência emocional dos colaboradores (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade) e a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização

Tabela 17 - Competências avaliadas de forma mais positiva com melhor classificação

Tabela 18 - Competências avaliadas de forma mais positiva que revelam oportunidade de melhoria

Tabela 19 – Comparação do resultado do índice global médio de IE (TEIQue) da categoria “Não sabe / Recorda” competências (Tabela 19, Tabela 20)

Capítulo 1: Introdução

A inteligência emocional é uma medida de habilidades emocionais e sociais que pode ser definida como a capacidade de identificar e compreender os sentimentos e emoções em si e nos outros, usando essa informação para orientar o pensamento e as ações (Mayer & Salovey, 1990). A necessidade de conciliar as habilidades emocionais e sociais nas organizações tem sido bastante discutida, explorada e considerada como fator crítico na performance dos colaboradores (Ashkanasy et al., 2000; Druskat & Druskat, 2006).

Goleman popularizou o conceito da inteligência emocional como um conjunto de habilidades que são aprendidas, revelando ser o melhor indicador do sucesso profissional dos indivíduos (Goleman, 1995). Embora o desempenho individual nas organizações seja resultante de vários fatores, Goleman sugere que 80% dos resultados do desempenho dos colaboradores podem ser associados à inteligência emocional (Goleman, 1998). As afirmações de Goleman, ainda que não suportadas empiricamente, conduziram a muitas investigações sobre de que forma a inteligência emocional influencia a performance dos colaboradores (Lam e Kirby, 2002; Fernando et al., 2011; Boyatzis et al., 2012). Foi sugerido em alguma literatura que a inteligência emocional está diretamente ligada a colaboradores com características de melhores líderes (Goleman, 1995), leva a melhores tomadas de decisão (Jordan, Ashkanasy & Hartel, 2002), melhora a relação com situações de stress (Ashkanasy, Ashton-James, & Jordan, 2004) e promove a proatividade e auto motivação (Goleman, 1998).

No entanto, existem também estudos que remetem para resultados não conclusivos ou mistos (Van Rooy e Viswesvaran, 2004; Amelang e Steinmayr, 2006; Christiansen et al., 2010; Brackett et al., 2011). Alguns autores sugerem que a inteligência emocional está de alguma forma relacionada com a performance dos colaboradores (GPA; Brackett et al., 2004; Petrides Frederickson, & Furnham, 2004; Van Der Zee, Thijs, & Schakel, 2002), no entanto indicam que a correlação perde significância depois de controlar variáveis como a capacidade cognitiva (Barchard, 2003; Newsome, Day, & Catano, 2000).

Vários autores tentam compreender de forma mais profunda o construto da inteligência emocional e quais as suas implicações desenvolvendo teorias mais robustas e confiáveis devidamente validadas. Desta forma, os investigadores e as organizações procuram os fatores que contribuem para o sucesso profissional dos colaboradores (Zeidner, Matthews & Roberts, 2004).

A presente investigação explora a influência da inteligência emocional e das suas dimensões na performance dos colaboradores nas organizações. Para medir o índice de inteligência emocional foi utilizada o Trait Emotional Intelligence Questionnaire Short Form de Petrides (TEIQue-SF; Petrides, 2009). A literatura sugere que se trata de um instrumento confiável e devidamente validado para avaliar o índice global de inteligência emocional e as suas dimensões (Brackett & Mayer, 2003; O'Connor & Little, 2003). Os índices obtidos no TEIQue-SF foram correlacionados com a classificação da performance resultante do sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* da sua organização. Por fim, foram analisadas as competências avaliadas de forma mais positiva na avaliação de desempenho dos colaboradores e relacionadas com as competências associadas ao conceito de inteligência emocional.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1 Evolução do Conceito de Inteligência Emocional

Ao longo do século XX, vários autores teorizaram que aspetos não cognitivos eram extremamente importantes na construção de um modelo abrangente de inteligência (Thorndike, 1920; Weschler, 1940). Carl Jung (1921) sugeriu que algumas pessoas usavam funções do sentimento para entender o mundo. Mais tarde, Steiner (1984) propôs a existência da alfabetização emocional e argumentou que uma maior consciência emocional poderia melhorar o bem-estar das pessoas (Steiner, 1986; Steiner & Perry, 1997). Howard Gardner (1975) introduziu a ideia de inteligências múltiplas, incluindo nelas a inteligência intrapessoal (capacidade de compreender os próprios sentimentos, motivações e medos) e a inteligência interpessoal (capacidade de compreender os desejos, intenções e motivações das outras pessoas). Apenas em 1990 foi dada uma definição abrangente de inteligência emocional por Mayer & Salovey. Foi sugerido que a inteligência emocional é a capacidade de compreender as emoções e os sentimentos em si e nos outros, distinguindo as suas naturezas e usando essas informações para motivar, planear e orientar o pensamento e as ações (Mayer & Salovey, 1990). Segundo António Damásio (1994), a inteligência emocional é colocar a lógica em paralelo com a emoção, pois a emoção sem lógica pode ser desastrosa, mas a lógica sem emoção não tem significado. Uma vez que o significado surge do que importa, então o que importa é baseado na emoção.

2.1.1 Teorias de Inteligência Emocional e as suas Dimensões

Na literatura relacionada com a inteligência emocional (IE) surgem frequentemente quatro modelos que caracterizam as dimensões da IE de forma parcialmente diferente. Segundo Salovey e Mayer (1990), a inteligência emocional é a habilidade de identificar as emoções, gerir emoções de modo a auxiliar o pensamento, compreender e regular as emoções de modo a promover o crescimento emocional e intelectual. O modelo de Goleman (1995) sustenta que a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, motivar-se a si e

gerir as emoções efetivamente em si e nos outros. Bar-On (1997) define inteligência emocional como um conjunto de capacidades, competências e habilidades não cognitivas que influenciam a capacidade de ter sucesso a lidar com os desafios e forças externas. Petrides sugere que a inteligência emocional é um conjunto de percepções emocionais ao nível da personalidade dos indivíduos (Petrides, 2016).

Ackley (2016) sugere que a inteligência emocional é o uso inteligente de emoções. Assim sendo, como se pode integrar a lógica e as emoções? Salovey e Mayer (1990) sugerem que a capacidade de aprender as habilidades da inteligência emocional surge de forma inata. Estes autores sustentam que assim como o quociente de inteligência prevê a capacidade de aprender material cognitivo, a inteligência emocional prevê a capacidade de aprender habilidades emocionais – modelos de habilidade. Goleman (1995), Bar-On (1997) e Petrides (2007) argumentam que a inteligência emocional é um conjunto de capacidades que são aprendidas pelos indivíduos através das suas experiências – modelos de traço. Salovey e Mayer (1990) sugerem que as pessoas podem desenvolver as suas habilidades emocionais e sociais, no entanto, a medida em que podem fazê-lo é limitada pelo quociente emocional com que nasceram.

Mayer, Salovey & Caruso (2002) sugerem quatro dimensões de inteligência emocional:

1. Perceber as emoções envolve a capacidade de identificar as próprias emoções, as emoções nos outros e aquelas que são simbolizadas por objetos bem como a capacidade de expressar as emoções com precisão;
2. A facilitação emocional do pensamento envolve o uso das emoções para priorizar o pensamento e auxiliar o julgamento. As mudanças de humor levam a mudanças de perspetivas;
3. A compreensão e análise das emoções envolve a classificação precisa das emoções e a compreensão dos relacionamentos, sentimentos complexos e transições entre emoções;
4. A regulação da emoção envolve a capacidade de permanecer aberto a sentimentos, envolver-se e separar-se conscientemente dos sentimentos conforme apropriado, gerir as emoções em si e tentar influenciá-las nos outros.

Dimensões	Competências
Perceber as emoções	Identificar as próprias emoções.
	Identificar as emoções dos outros.
	Identificar as emoções simbolizadas por objetos.
	Expressar as emoções com precisão.
Facilitação emocional do pensamento	Uso de emoções para priorizar pensamento.
	Utilização de sentimentos como auxílio do julgamento.
Compreensão e análise das emoções	Classificação precisa das emoções.
	Compreensão das emoções e relacionamentos.
	Compreensão de sentimentos complexos.
	Compreensão das transições entre as emoções.
Regulação das emoções	Capacidade de permanecer aberto a sentimentos.
	Envolver-se e separar-se conscientemente dos sentimentos.
	Gerir emoções em si.
	Influenciar as emoções nos outros.

Tabela 1 – Modelo de Inteligência Emocional - Dimensões e Competências de Salovey, Mayer e Caruso, 2002

Com base no modelo de habilidades de Mayer & Salovey, Goleman sugere um modelo misto que combina as habilidades inatas e os traços de personalidade (Goleman, 1995). O modelo de Goleman, como descrito por Wolff (2005), sugere quatro dimensões:

1. O autoconhecimento diz respeito ao conhecimento dos estados internos, preferências, recursos e intuições. A dimensão do autoconhecimento abrange três competências: consciência emocional (capacidade de reconhecer os padrões que se ajustam às emoções), autoavaliação (capacidade de identificar e reconhecer os pontos fortes e as limitações pessoais) e autoconfiança (capacidade de manter a confiança em si mesmo);
2. A autogestão refere a gestão dos estados, impulsos e recursos internos. A dimensão da autogestão integra seis competências: autocontrole emocional (capacidade de manter as emoções e impulsos disruptivos sob controle), transparência (capacidade de preservar a integridade e agir de acordo com os próprios valores), adaptabilidade (capacidade de ser flexível perante a mudança), realização (capacidade de melhorar e evoluir), iniciativa (capacidade e prontidão em iniciar determinada ação) e otimismo (capacidade de ver as diversas circunstâncias de forma positiva);

3. Consciência social relaciona-se com a forma como as pessoas lidam com os relacionamentos, necessidades e preocupações dos outros. A dimensão da consciência social envolve três competências: empatia (capacidade de sentir os sentimentos e perspectivas dos outros e ter um interesse ativo nas suas preocupações), consciência coletiva (capacidade de ler as correntes emocionais e relações de poder de um grupo) e orientação para as necessidades dos outros (capacidade de antecipar, reconhecer e atender às necessidades dos outros);
4. A gestão dos relacionamentos enquadra a habilidade de induzir respostas desejáveis nos outros. A dimensão da gestão dos relacionamentos compreende seis competências: desenvolvimento dos outros (capacidade de perceber as oportunidades de desenvolvimento dos outros e reforçar as suas capacidades), liderança (capacidade de inspirar e orientar indivíduos e grupos), dinamização (capacidade de iniciar ou gerir mudanças), influência (capacidade de dirigir táticas eficazes de persuasão), gestão de conflitos (capacidade de negociar e resolver desacordos) e colaboração e trabalho em equipa (capacidade de trabalhar com os outros em direção a objetivos partilhados criando sinergias no grupo na busca de objetivos coletivos).

Dimensões	Competências
Autoconhecimento	Consciência emocional
	Autoavaliação precisa
	Autoconfiança
Autogestão	Autocontrolo emocional
	Transparência
	Adaptabilidade
	Realização
	Iniciativa
	Otimismo
Consciência Social	Empatia
	Consciência coletiva
	Orientação para as necessidades dos outros
Gestão dos relacionamentos	Desenvolver os outros
	Liderança
	Mudar o catalisador
	Influenciar

	Gestão de conflitos
	Trabalho em equipa e colaboração

Tabela 2 – Modelo de Inteligência Emocional - Dimensões e Competências de Goleman, 1995

À semelhança de Goleman, Bar-On sugere que as competências emocionais e sociais podem ser aprendidas (Bar-On, 1997). O modelo de Bar-On caracteriza-se por cinco dimensões que englobam 15 competências:

1. A dimensão da auto percepção engloba a autoestima (capacidade de respeitar e aceitar a própria identidade), autorrealização (capacidade de buscar significado e autoaperfeiçoamento) e autoconsciência emocional (capacidade de compreender as próprias emoções);
2. A dimensão da autoexpressão é composta pela expressão emocional (capacidade de expressar livre e conscientemente as próprias emoções), assertividade (capacidade de expressar sentimentos, crenças, pensamentos e defender os seus direitos de forma construtiva) e independência (capacidade de manter independência emocional);
3. A dimensão interpessoal enquadra as relações interpessoais (capacidade de desenvolver e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios), empatia (capacidade de compreender genuinamente a forma como os outros se sentem) e responsabilidade social (capacidade de compreender os outros, consciência social, ajuda);
4. A dimensão de tomada de decisão abrange a capacidade de solucionar problemas (capacidade de identificar os problemas, bem como encontrar e implementar soluções potencialmente eficazes), objetividade (capacidade de ver as coisas como realmente são) e controlo do impulso (assimilação do pensamento e domínio da ação);
5. A dimensão da gestão de stress integra a flexibilidade (capacidade de adaptação de emoções, pensamentos e comportamentos), tolerância ao stress (capacidade de lidar com situações de stress) e otimismo (capacidade de manter uma atitude positiva e construtiva).

Dimensões	Competência
Auto percepção	Autoestima
	Autorrealização
	Autoconsciência Emocional
Autoexpressão	Expressão Emocional
	Assertividade
	Independência
Interpessoal	Relações Interpessoais
	Empatia
	Responsabilidade Social
Tomada de Decisão	Solução de Problemas
	Objetividade
	Controlo do Impulso
Gestão de Stress	Flexibilidade
	Tolerância ao Stress
	Otimismo

Tabela 3 – Modelo de Inteligência Emocional - Dimensões e Competências de Bar-On (MHS, 2011)

A investigação de Petrides (2009) sugere um modelo de inteligência emocional de traço caracterizado por quatro dimensões que envolvem 15 competências:

1. A dimensão de bem-estar enquadra as competências de felicidade (capacidade de sentir-se satisfeito com a própria vida e de preservar estados emocionais agradáveis com os outros) e otimismo (capacidade de ver o lado positivo das circunstâncias);
2. A dimensão de autocontrolo abrange 3 competências: regulação emocional (capacidade de controlar ou redirecionar estados emocionais e impulsos disruptivos de forma a adaptar-se às circunstâncias em mudança), gestão de stress (capacidade em lidar com situações difíceis e influenciar as circunstâncias de maneira positiva) e impulsividade baixa (capacidade de controlar, resistir e retardar um impulso ou tentação de agir);
3. A dimensão da emotividade envolve quatro competências: percepção emocional (capacidade de conhecer as próprias emoções, pontos fortes, limitações e reconhecer o impacto deles nos outros), empatia (capacidade de considerar as emoções dos outros, especialmente na tomada de decisão), expressão emocional

(fluência na comunicação das emoções aos outros) e relacionamento (capacidade de desenvolver e manter relacionamentos mutuamente satisfatórios que são caracterizados por confiança e compaixão);

4. A dimensão da sociabilidade engloba 4 competências: gestão emocional (capacidade de gerir estados emocionais de outras pessoas), consciência emocional (capacidade social sensível, adaptável e percetiva), autoestima (capacidade de apresentar uma visão positiva de si e das suas realizações) e assertividade (capacidade afirmativa de defender as crenças e direitos, confrontando os outros de forma construtiva quando necessário).

Neste modelo, as competências adaptação (disposição e capacidade de se adaptar a novos ambientes e condições) e auto motivação (capacidade de agir com determinação e perseverança por questões de realização) não se incluem em nenhuma dimensão particular, pois é sugerido que sejam consideradas isoladamente e que contribuam diretamente para o índice global de inteligência emocional (Petrides 2009).

Dimensões	Competência
Bem-Estar	Felicidade
	Otimismo
Autocontrolo	Regulação Emocional
	Gestão de Stress
	Impulsividade (baixa)
Emotividade	Perceção Emocional
	Empatia
	Expressão Emocional
	Relacionamentos
Sociabilidade	Gestão Emocional
	Consciência Emocional
	Autoestima
	Assertividade
	Adaptação
	Auto motivação

Tabela 4 – Modelo de Inteligência Emocional - Dimensões e Competências de Petrides (2009)

2.1.2 Medição da Inteligência Emocional

Os quatro modelos mais comuns na literatura da inteligência emocional (IE) propõem instrumentos de medição do índice emocional: o *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT, 2000), o *Emotional Competency Inventory* (ECI, 2002) sugerido por Goleman, o *Emotional Quotient Inventory* (EQ-i, 2000) proposto por Bar-On e o *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (TEIQue, 2009) de Petrides.

O MSCEIT mede o quão bem as pessoas executam as tarefas e resolvem problemas emocionais (Mayer et al., 2002). Após algumas correções do instrumento de medida inicial, foi sugerido o MSCEIT V.2 (Mayer et al. 2000). O MSCEIT V.2 inclui 402 itens que englobam as dimensões de percepção, assimilação, compreensão e gestão de emoções (Mayer, Caruso, & Salovey, 2000). A consistência interna das 4 dimensões variaram entre 0,55 e 0,88 (Mayer et al., 2003).

O ECI foi proposto por Goleman e Boyatzis para avaliar as competências e comportamentos sociais positivos (Boyatzis & Goleman, 2000). O ECI engloba 110 itens e avalia 20 competências que se organizam em autoconhecimento, consciência social, autogestão e habilidades sociais. A confiabilidade da consistência interna das escalas do ECI varia de 0,80 a 0,95 (Gowing, 2001; Sala, 2002).

O EQ-i é uma ferramenta que avalia o índice emocional através do relato pessoal dos participantes (Bar-On, 2000). A medida produz uma pontuação global de IE, bem como pontuações para cinco escalas compostas: intrapessoal, interpessoal, adaptabilidade, humor geral e gestão de stress. Segundo Bar-On (2000), a confiabilidade da consistência interna do EQ-i global foi de 0,76.

O TEIQue é baseado na teoria que conceptualiza a IE como um traço de personalidade (Petrides, Pita e Kokkinaki, 2007). A versão longa do TEIQue compreende 153 itens produzindo pontuações em 15 facetas, 4 fatores e traço global da IE. O uso deste instrumento por Petrides (2009) revelou uma confiabilidade da consistência interna de 0.79.

Adicionalmente, o *Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form* (TEIQue-SF; Petrides, 2009) compreende 30 itens e avalia o índice global da inteligência emocional e quatro dimensões (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade).

Este instrumento demonstrou igualmente possuir boas propriedades psicométricas (Cooper & Petrides, 2010; Perera, 2015; Laborde, Allen, & Guillen, 2016).

Uma crítica relevante relativamente a este tipo de medições de inteligência emocional prende-se com o facto destes instrumentos de autoavaliação presumirem à partida que determinada pessoa é suficientemente consciente para responder fielmente ao questionário (Grossman & Van Dam, 2011, cit in Choi & Leroy, 2015). Esta questão traz à tona uma limitação pertinente relativamente ao constructo de inteligência emocional que é o facto de não existir forma de avaliar se a pessoa que responde ao questionário está ou não consciente dos processos psicológicos que suportam a sua resposta relativa a determinados comportamentos (Choi & Leroy, 2015).

2.1.3 Inteligência Emocional nas Organizações

Adele Lynn sugere que a inteligência emocional (IE) é um ingrediente-chave sobre o qual os profissionais de gestão de pessoas devem manter a sua atenção (Adele B. Lynn, 2000). A atenção para as competências emocionais e sociais nas práticas organizacionais é enfatizada pelos custos crescentes relacionados com as sofisticadas técnicas de recrutamento, sem mencionar o custo substancial de promover alguém com competências não adequadas (Langley, 2000).

É sugerido que os colaboradores com níveis de IE mais elevados experimentam maior sucesso na carreira, relacionamentos pessoais e profissionais mais fortes e melhor saúde do que aquelas que demonstram índices de IE menos significativos (Cooper, 1997). Goleman argumenta que colaboradores emocionalmente inteligentes comunicam as suas ideias, objetivos e intenções de forma mais assertiva, fazendo com que os outros se sintam mais adequados no ambiente organizacional (Goleman, 1998). É sugerido que a IE está relacionada com a capacidade necessária para trabalhar em equipa (Mayer & Salovey, 1997; Sjoberg, 2001) e que se trata de um fator fundamental na liderança (George, 2000). Uma investigação de Goleman (1998) relativa aos perfis de performance em 121 empresas de todo o mundo sugeriu que as capacidades de IE se classificam como duas vezes mais importantes para a excelência do que as habilidades cognitivas. Em 23% dos casos foram consideradas críticas as capacidades com base no intelecto e

conhecimento técnico, enquanto que 67% estavam claramente centradas nas capacidades de IE. Uma investigação com 222 participantes evidenciou a existência de correlação positiva entre capacidades como o autocontrolo e empatia e a preocupação da gestão com a qualidade do produto ou serviço. Verificou-se, também, correlação positiva entre a autoconsciência e a capacidade de resolução de conflitos (Rahim e Minors, 2003). Alguma literatura associou a IE à capacidade de resolver problemas, satisfação do cliente e à garantia de qualidade de produtos e serviços (Bardzil and Slaski, 2003). Lam e Kirby (2002) sugerem que até para as posições mais técnicas, a falta de IE pode levar à diminuição da performance cognitiva individual e a uma incapacidade de realizar tarefas em equipa.

Apesar do importante papel atribuído ao conjunto das capacidades emocionais e sociais necessárias nas organizações, é necessário prosseguir com as investigações que associam a inteligência emocional à performance organizacional. Para além dos resultados inconclusivos e contraditórios, muitas conclusões apresentadas na literatura a respeito do papel da IE na determinação do sucesso dos colaboradores apresentam limites metodológicos relevantes (Moshe Zeidner, 2004).

2.2 Evolução do Conceito de Performance do Colaborador

A avaliação da performance dos colaboradores representa uma função central da gestão de pessoas, tratando-se de um tópico de investigação importante entre os investigadores de comportamento organizacional (Dulebohn e Ferris, 1999). Tem sido notável o nível de atenção dedicado à performance dos colaboradores, pois é dela que depende o crescimento e a competitividade das organizações (Bol, 2011; Feraru, Ciucescu, 2010; Gabel, Harker, Sanders, 2011; Janssens, Steyaert, 2009).

Em plena Primeira Guerra Mundial, WD Scott apresentou o conceito de avaliação de performance. Em 1950, os sistemas formais de avaliação de performance estavam bem estabelecidos com sistemas baseados na personalidade dos colaboradores. McGregor (1957) ilustrou o desconforto em torno do uso de classificações baseadas na personalidade e defendeu uma abordagem mais participativa e baseada no desempenho, incluindo o elemento de autoavaliação. Através desta evolução, o processo passou a focar-se no desenvolvimento profissional do colaborador em vez de na sua personalidade. Na década de 1960, a avaliação de performance incluiu o estabelecimento de objetivos e definição de metas. O uso da psicometria como parte do processo de avaliação surgiu como uma tendência na década de 70 e ganhou força nas duas décadas seguintes. Esta tendência foi particularmente pertinente na avaliação do potencial dos colaboradores, uma vez que os métodos subjetivos para suportar a possibilidade de promoção dos colaboradores tornaram-se cada vez menos aceitáveis. Durante os anos 80 e 90, o conceito de gestão de performance entrou em voga, fornecendo uma abordagem mais holística para gerar motivação e melhorar o desempenho (Williams, 1998). Briscoe e Hall (1999) propõem que o desenvolvimento da performance dos colaboradores deve ser sustentado por um conjunto de meta-competências, incluindo qualidades como autoconsciência, busca de feedback e abertura a um ambiente em constante mudança.

2.2.1 Teorias de Performance dos Colaboradores e as suas Dimensões

No contexto do presente estudo, vamos assumir a definição de performance no trabalho como as ações, comportamentos e resultados escaláveis com os quais os

colaboradores participam e contribuem para a concretização dos objetivos organizacionais (Campbell 1990).

Segundo Binning e Barrett (1989), o conceito de performance no trabalho pode ser agrupado em três dimensões: desempenho de tarefas, comportamentos ou competências organizacionais e comportamentos contraproducentes. A literatura sugere que o desempenho da tarefa é a competência com a qual o responsável da tarefa desempenha atividades formalmente reconhecidas como parte integrante do seu trabalho e a concretização das atividades que contribuem para o crescimento da organização (Borman e Motowidlo 1993). Vários investigadores argumentaram que a performance implica mais do que apenas o desempenho de tarefas (Borman e Motowidlo, 1993; Brief e Motowidlo, 1986; Clark e Hollinger, 1983; Hogan e Hogan, 1989; Organ 1988; Smith, Organ and Near, 1983). Organ (1988) popularizou o conceito de comportamento de cidadania organizacional que foi definido como o comportamento individual adicional, não reconhecido direta ou explicitamente pelo sistema formal de avaliação e que no agregado promove o funcionamento efetivo da organização. É sugerido que esta dimensão englobe diversas competências como o altruísmo, cortesia ou amabilidade, entreajuda e civismo. Em paralelo, George e Brief (1992) introduziram o conceito de espontaneidade organizacional. Estes autores definiram a espontaneidade organizacional como os comportamentos voluntários adicionais que contribuem para a eficácia organizacional. Foram sugeridas cinco dimensões para compreender a espontaneidade organizacional: ajudar os colegas de trabalho, proteger a organização, participar com sugestões construtivas, desenvolver-se e espalhar a boa vontade. Brief e Motowidlo (1986) introduziram outro conceito similar e relacionado – o comportamento organizacional pró-social, definido como um comportamento realizado com a intenção de promover o bem-estar dos indivíduos ou grupos para os quais o comportamento foi direcionado. Uma outra dimensão proposta na teoria da performance no trabalho é o tópico dos comportamentos que contribuem negativamente para a eficácia organizacional, isto é, comportamentos desviantes. Robinson e Bennett (1995) propõem que um comportamento desviante é um comportamento voluntário que viola normas organizacionais significativas e, ao acontecer, ameaça o bem-estar da organização. Estes autores sugerem quatro categorias de acordo com os seus alvos e respetiva

gravidade: desvio de propriedade (desvio grave direcionado à organização), desvio de produção (desvio menor direcionado à organização), agressão pessoal (desvio grave direcionado a outros indivíduos) e desvio político (desvio menor direcionado a outros indivíduos). Paul Sackett e colegas (1996) sugerem três dimensões de comportamentos contraproducentes como danos à propriedade, abuso de substâncias e violência.

Campbell (1990) sugere uma estrutura dimensional da performance em oito dimensões distintas: execução da tarefa específica (grau em que o colaborador realiza as tarefas centrais, substantivas ou técnicas), execução da tarefa não específica (tarefas não específicas numa determinada função que são esperadas de todos os membros da organização), qualidade da comunicação, demonstração de esforço (consistência, perseverança e intensidade dos colaboradores para completar o tarefa), manutenção da disciplina pessoal (abstenção de comportamentos negativos), facilitação do desempenho do trabalho dos colegas, supervisão e gestão - neste contexto, supervisão é distinto de gestão uma vez que o segundo inclui características de liderança.

Murphy (1990) sugere que a performance no trabalho englobe quatro dimensões: desempenho de tarefas (realização das atividades propostas), comportamentos interpessoais (comportamentos pró-sociais, ajuda os outros e classificações de trabalho em equipa), comportamentos em *downtime* (atrasos, ausências) e comportamentos destrutivos (não cumprimento das regras, violência no trabalho, roubo e outros comportamentos contraproducentes aos objetivos da organização).

Borman e Motowidlo (1993) sugerem que a performance no trabalho enquadre o desempenho da tarefa e a performance contextual. O desempenho da tarefa concentra a execução das atividades propostas, enquanto que a performance contextual representa os comportamentos produtores e positivos para a organização. Segundo Borman e Motowidlo, a performance contextual enquadra as seguintes categorias: persistência com entusiasmo e esforço conforme necessário para concluir com sucesso as atividades da própria tarefa, realização voluntária de tarefas que não são formalmente parte do próprio trabalho, cooperação com os outros, seguimento das regras e procedimentos organizacionais e defesa dos objetivos organizacionais (Borman e Motowidlo 1993).

2.2.2 Medição da Performance dos Colaboradores nas Organizações

A avaliação da performance é uma das formas pela qual os esforços dos colaboradores podem ser alinhados com os objetivos da organização, permitindo alinhar a sua motivação e o seu desempenho (Orpen, 1997; Martin e Bartol, 1998; Cook e Crossman, 2004). Foi sugerido que a avaliação da performance é um processo que contribui para a melhoria do desempenho dos colaboradores e das organizações (Bagozzi, 1980; DeCarlo e Leigh, 1996; Jaworski & Kohh, 1991) e aumenta a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional (Babakus, Cravens, Johnston, & Moncrief, 1996; Babin & Boles, 1996; Brown & Peterson, 1994; Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985).

Wendy R. Boswelljohn e W. Boudreau (2000) examinaram as duas finalidades típicas da avaliação de performance: avaliação e desenvolvimento. A função da avaliação poderá servir para influenciar questões salariais, decisões de promoção e retenção, reconhecimento da performance, demissões e a identificação de desempenhos insatisfatórios. A função de desenvolvimento engloba a identificação das necessidades de formação, fornecimento de feedback sobre as atividades desenvolvidas e identificação de pontos fortes e fracos do colaborador.

Os sistemas de avaliação da performance podem basear-se em diversos métodos como escalas de classificação gráfica, escalas de avaliação comportamental, escalas de observação comportamental, avaliação da performance por objetivos ou escalas de classificação mista (Dorfman et al., 1986; Locke e Latham, 1984; Latham e Wexley, 1981). A literatura sugere que os sistemas mistos de avaliação da performance, isto é, aqueles que avaliam o grau de atingimento dos objetivos e as competências comportamentais, são muito comuns (Suresh, 2017). Nas últimas duas décadas, assistiu-se à conceção de sistemas de avaliação da performance menos tradicionais, isto é, sistemas menos estruturados e com menos ênfase nas classificações. Estes sistemas centram-se em reuniões de desenvolvimento entre a chefia e os colaboradores (Coens e Jenkins, 2000; Lawler, 2000). São, também, sugeridos métodos de avaliação da performance mais complexos como a avaliação 360 graus (Dalessio, 1998). A elevada complexidade, esforço e custo foram apontados como elementos críticos neste tipo

sistemas (Seifert, Yukl e McDonald, 2003), enquanto outros investigadores levantaram questões sobre a eficácia geral desta abordagem (Waldman, Atwater e Antonioni, 1998).

A literatura reconhece que existe a possibilidade de a avaliação da performance dos colaboradores ser subjetiva (Ferris e Judge, 1991). Os avaliadores podem, por exemplo, ser motivados a manipular classificações para satisfazer as suas metas pessoais ou acomodar necessidades contextuais das organizações (Fried e Tieg, 1995).

2.3 Inteligência Emocional e Performance dos Colaboradores

2.3.1 Contribuição da Inteligência Emocional na Performance dos Colaboradores

Vários estudos sugerem que a performance dos colaboradores é influenciada por uma série de variáveis como a motivação (Suh e Shin, 2005), satisfação e segurança no emprego (Yousef, 1998), personalidade (Berry, Page e Sackett, 2007), inteligência geral (Dulewicz e Higgs, 2000) e inteligência emocional (Higgs, 2004; Langhorn, 2004).

Em relação à performance, Mayer e os seus colegas (2000) argumentaram especificamente que a inteligência emocional não está relacionada com a inteligência cognitiva. Portanto, ser emocionalmente inteligente não se correlaciona necessariamente com a performance cognitiva. Em teoria, no entanto, a inteligência emocional deverá aumentar a capacidade de um colaborador lidar com as pressões externas, ansiedade e outras distrações que podem limitar a sua performance enquanto desempenha uma tarefa (Ashkanasy et al., 2004). Se os indivíduos emocionalmente inteligentes lidarem melhor com fatores que frequentemente interferem na performance da execução bem-sucedida da tarefa, então a inteligência emocional contribuirá indiretamente para a performance individual no trabalho (Natalia S. Ramos, 2007). Assim, os argumentos apresentados sugerem que a inteligência emocional pode estar ligada com uma capacidade de realizar consistentemente o trabalho.

Numa investigação para verificar o impacto da inteligência emocional na resolução de problemas, Schutte, Schuettpeitz e Malouff (2000) delegaram tarefas cognitivas moderadamente difíceis a um grupo de indivíduos. Concluíram que as pessoas com inteligência emocional mais elevada eram capazes de resolver mais problemas suportando o processo de forma mais leve do que aqueles que demonstraram inteligência emocional inferior, menos propensos a persistir.

2.3.2 A Relação entre Inteligência Emocional e Performance dos Colaboradores

Bar-On, Handley & Fund (2006) realizaram um estudo que incluiu 1171 recrutadores da força aérea dos EUA, e concluíram que aqueles que alcançaram 100% das metas anuais propostas durante o recrutamento demonstraram índices de IE

significativamente mais elevados do que aqueles que obtiveram menos de 80% do objetivo anual concretizado. Com base neste facto, foi conduzida uma investigação mais aprofundada com a participação de 335 soldados de combate do exército israelita e concluíram que o índice de IE foi significativamente mais alto para os soldados com performance mais elevada em comparação aos que demonstram um desempenho mais fraco. Foi, ainda, verificado que 30% da variância da performance dos soldados de combate israelita (medido ao longo de um período de 12 meses) poderia ser explicado pela inteligência emocional, no entanto, não é claro a partir deste estudo o que representam os restantes 70% da variância.

Investigando uma atividade completamente distinta, Jennifer Mc Evoy correlacionou a inteligência emocional com a performance dos colaboradores do Banco da Irlanda. A autora verificou que a pontuação da inteligência emocional de um colaborador se correlacionava positivamente com a sua performance no trabalho (coeficiente de *Pearson* = 0,216) (Jennifer Mc Evoy, 2008).

Sala (2006) sugere o valor crescente das competências de inteligência emocional em indústrias orientadas para o serviço ao cliente. Nesta investigação foram estudados colaboradores de um *call center* situado na África do Sul, agentes de vendas numa empresa no Reino Unido e finalistas de uma universidade de gestão turca. Os níveis de IE foram medidos usando o *Emotional Competency Inventory* (ECI) e as classificações da performance foram obtidas para os três grupos em análise. No primeiro estudo, os resultados mostraram uma correlação positiva significativa entre as classificações do ECI e a performance do colaborador. No caso dos agentes do Reino Unido, os resultados mostraram uma forte relação entre as classificações de ECI e a performance do agente. Finalmente, os resultados dos alunos da universidade mostraram um padrão relativamente consistente entre as avaliações do ECI e sucesso dos seus resultados académicos.

Um estudo que explorava a relação da inteligência emocional na performance de 330 colaboradores do setor de serviço público da Malásia revelou que cerca de 37% da variação do desempenho desses colaboradores eram explicados pela inteligência emocional (Azman Ismail et al, 2010). Foi, ainda, concluído que a capacidade de regular a própria emoção é a maior contribuição para a performance dos colaboradores ($\beta =$

0,283, $p < 0,05$). Segue-se a capacidade de usar corretamente as emoções para promover comportamentos adequados ($\beta = 0,206$, $p < 0,05$) e a capacidade de identificar e compreender as emoções dos outros ($\beta = 0,178$, $p < 0,05$). A capacidade de compreender as próprias emoções não revelou nenhuma contribuição para o desempenho dos colaboradores ($\beta = 0,000$, $p > 0,05$).

Um outro estudo de Rooy e Viswesvaran (2004) sugeriu que as medidas de IE têm uma validade operacional de 0,24, 0,10 e 0,24, para prever a performance no trabalho, resultados académicos e configurações da vida, respetivamente.

Embora tenham havido muitas outras investigações que apoiam a hipótese de que colaboradores com índices mais elevados de IE demonstram uma performance superior (Sy, Tram & O'Hara, 2006), nem todas as investigações indicaram uma ligação significativa. Janovics & Christiansen (2006) investigaram um grupo de 69 estudantes que tinham empregos part-time e cuja performance era avaliada pelos seus supervisores. Os resultados sugerem que a IE prevê fracamente a performance no trabalho quando controlada a variável de capacidade cognitiva. Estes resultados indicam que, embora a inteligência emocional possa impactar a performance, há outros fatores que podem afetar a capacidade do colaborador. Um estudo de Slaski sugeriu que a performance não estava relacionada com a inteligência emocional numa amostra de 224 gestores da maior rede de supermercados do Reino Unido (Zeidner et al. 2004).

Neste sentido, as conclusões dos estudos que relacionam a inteligência emocional e a performance dos colaboradores mostraram uma considerável variação nos resultados, tanto por razões conceptuais como por razões contextuais (Rode et al., 2007). Assim sendo, pretende-se estudar a relação entre os resultados de inteligência emocional e a performance dos colaboradores em empresas portuguesas a fim de aumentar o conhecimento nestes tópicos.

2.4 Questões de Investigação e Hipóteses

A revisão de literatura permitiu compreender melhor os conceitos da inteligência emocional e da performance bem como a forma como estes se relacionam no contexto organizacional. Assim, apresentam-se as questões de investigação e respetivas hipóteses:

Questão de investigação 1

Em que medida a inteligência emocional se relaciona com a performance dos colaboradores medida pelos sistemas de avaliação de desempenho formais das organizações onde trabalham?

Hipótese: A inteligência emocional dos colaboradores tem correlação positiva com a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização.

Questão de investigação 2

Que dimensões da inteligência emocional, reconhecidas por Petrides em 2009 (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade) têm maior influência na classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização?

Hipótese: A dimensão “autocontrolo” tem correlação mais positiva com a classificação da performance obtida pelo colaborador comparativamente às restantes dimensões da inteligência emocional.

Questão de investigação 3

Que competências são avaliadas de forma mais positiva nos sistemas formais de avaliação de desempenho / performance review anual das organizações?

Hipótese: As competências avaliadas de forma mais positiva nos sistemas formais de avaliação de desempenho / performance review anual pelas hierarquias estão associadas com as competências descritas no conceito de inteligência emocional sugerido por Petrides.

Capítulo 3: Metodologia

3.1 Instrumentos

Tendo em conta os objetivos deste estudo e de acordo com a revisão da literatura, considerou-se que o instrumento mais adequado seria o questionário.

Foram analisados vários instrumentos para obter resultados relacionados com a inteligência emocional. Era fundamental encontrar uma ferramenta que cumprisse alguns requisitos tais como evitar interações complexas com os participantes do estudo, tempo de realização de aproximadamente 10 minutos e custo da ferramenta de teste não significativo.

O Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form (TEIQue-SF, Petrides, 2009) é um questionário devidamente testado e validado de reduzidas dimensões que está disponível gratuitamente para fins de estudos académicos. Trata-se de uma ferramenta certificada pela *London Psychometric Laboratory*. O TEIQue-SF compreende 30 itens que produzem pontuações em 5 variáveis, isto é, quatro fatores (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade) e o índice global de inteligência emocional. A dimensão da emotividade caracteriza o contato do indivíduo com as suas emoções e com as dos outros. A dimensão da sociabilidade é diferente da emotividade no sentido em que esta enfatiza as relações e a influência social. A dimensão de autocontrolo define a regulação dos indivíduos sobre os seus impulsos e desejos, bem como a forma como sentem as pressões externas e o stress. O bem-estar mede a sensação generalizada de bem-estar, considerando as conquistas passadas, expectativas futuras e o sentimento geral de positividade, felicidade e satisfação (K.V. Petrides, 2009). Os itens são respondidos na escala de Likert de 7 pontos.

A consistência interna das 5 variáveis do TEIQue-SF (os 4 fatores e o índice global de IE) demonstra ser altamente satisfatória com $\alpha = 0.786$, mesmo em investigações com amostras pequenas, isto é, $N < 100$ (K.V. Petrides, 2009).

A classificação da performance dos participantes deste estudo foi obtida questionando-os diretamente sobre as classificações obtidas no sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual nos últimos dois anos (2017 e 2018). Uma vez que o estudo envolve participantes que colaboram em diferentes

organizações, e de forma a ser possível a comparação entre as várias classificações da performance, foi solicitado aos participantes que indicassem as suas classificações ajustando-as a uma escala de 5 níveis de desempenho, conforme se descreve na Tabela 5.

Escala de Performance	Descrição
Ficou bastante aquém das expetativas (1)	Os resultados do seu trabalho são consistentemente abaixo do exigido ou esperado.
Ficou aquém das expetativas em algumas dimensões (2)	Alguns dos resultados do trabalho são abaixo dos níveis considerados aceitáveis de acordo com o esperado.
Correspondeu às expectativas (3)	O colaborador exhibe e mantém um nível efetivo e consistente de desempenho. O resultado do trabalho atinge regularmente os resultados desejados ou exigidos.
Excedeu as expetativas em algumas dimensões (4)	O colaborador exhibe um alto nível de habilidades relacionadas, excedendo os requisitos em algumas áreas.
Excedeu as expetativas consistentemente em todas as dimensões (5)	O colaborador exhibe, sem exceção, um nível consistentemente de alto desempenho. Todas as atribuições e responsabilidades são concluídas além do expectável.

Tabela 5 – Escala de 5 níveis de performance

Recolheram-se, também, o conjunto de competências / comportamentos classificados de forma mais positiva e negativa pelas hierarquias, de forma a procurar relacioná-las com as competências associadas ao conceito de inteligência emocional. Assim, foi pedido aos participantes que indicassem as duas competências ou comportamentos em que obtiveram melhor classificação na performance review anual dos 2 últimos anos, bem como as duas competências assinaladas como áreas de melhoria – anexo I.

Adicionalmente, foram pedidas informações demográficas conforme se descreve no anexo I.

3.2 Seleção da Amostra

Numa primeira fase foi identificado um grupo de participantes que se procurou heterogéneo em relação ao género, idade, habilitações literárias, profissão e sector profissional de trabalho - uma amostra por conveniência. Depois foi pedido a estas pessoas que convidassem outras pertencentes à sua rede de contactos a colaborar no estudo – amostra bola de neve. Os requisitos necessários para participação no estudo era que a pessoa se encontrasse a colaborar há pelo menos 2 anos numa organização onde existisse um sistema formal de avaliação de desempenho / performance review anual.

3.3 Condições de Realização e Procedimentos

O questionário final foi criado em formato digital através do software *Qualtrics* e disponibilizado através de um link de acesso. Não existia tempo limite para a realização do questionário e todas as questões tinham carácter obrigatório. A pessoa respondia separadamente a cada bloco de questões sem que pudesse retroceder ao bloco anterior. Era possível interromper e, posteriormente, retomar o processo de resposta ao questionário no mesmo bloco em que tinha sido interrompido.

Na primeira secção do questionário foi explicado o âmbito e os objetivos do estudo, assim como se assegurou o tratamento confidencial da informação recolhida.

Foram recolhidas 194 respostas que foram submetidas a um critério de exclusão que foi a resposta incompleta ao questionário. Após a aplicação deste critério obteve-se uma amostra de 126 respostas.

A abordagem de análise quantitativa usada para analisar os dados que foram coletados foi o software estatístico SPSS da IBM.

Capítulo 4: Resultados

4.1 Caracterização da Amostra e Estatística Descritiva

A amostra caracteriza-se por uma distribuição equilibrada entre indivíduos do género feminino, 51,6 % e do género masculino, 48,4% (Tabela 6).

Género	Frequências	%
Feminino	65	51,6
Masculino	61	48,4
Total	126	100,0

Tabela 6 - Caracterização da amostra por género

As idades da amostra em estudo variam entre 24 e 60 anos, apresentando uma média de 38 anos. Existe maioritariamente uma distribuição pelas classes 26-35 anos e 36-45 anos com uma frequência de 51 e 50 indivíduos, respetivamente (Tabela 7).

Idade	Frequências	%
Entre 18 e 25	3	2,4
Entre 26 e 35	51	40,5
Entre 36 e 45	50	39,7
Entre 46 e 55	14	11,1
Entre 56 e 65	8	6,3
Mais de 66	0	0
Total	126	100,0

Tabela 7 - Caracterização da amostra por idade

Em relação às habilitações académicas (Tabela 8), 92,8% tem formação superior. Mais especificamente, 32,5% Licenciatura, 45,2% Mestrado, 11,9% Pós-Graduação e 3,2% Doutoramento.

Formação Académica	Frequências	%
Ensino Secundário ou Equivalente	9	7,1
Licenciatura	41	32,5
Mestrado	57	45,2
Pós-Graduação	15	11,9
Doutoramento	4	3,2
Total	126	100,0

Tabela 8 - Caracterização da amostra por formação académica

Os participantes distribuem-se por vários setores de atividade com realce para o setor das telecomunicações / informática / digital (23,8%), consultoria (17,5%), outras do setor terciário (16,3%) e educação (10,3%) (Tabela 9).

Setor de Atividade	Frequências	%
Banca / Seguros	7	5,8
Comércio / Distribuição	2	1,6
Construção Civil	1	0,8
Consultoria	22	17,5
Educação	13	10,3
Indústria	9	7,1
Obras Públicas	1	0,8
Outras do Setor Secundário	5	4,0
Outras do Setor Terciário	21	16,7
Primário (Agricultura, Pecuária, Pesca, ...)	2	1,6
Saúde	8	6,3
Telecomunicações / Informática / Digital	30	23,8
Transportes	4	3,2
Turismo / Restauração	1	0,8
Total	126	100,0

Tabela 9 - Caracterização da amostra por setor de atividade

Relativamente às áreas de trabalho dentro das organizações, salientam-se os departamentos técnicos com 30,2% da amostra total, recursos humanos com 16,7% e marketing / desenvolvimento de produto com 9,5% (Tabela 10).

Quadro Organizativo	Frequências	%
Administrativo	3	2,4
Comercial	3	2,4
Financeiro	11	8,7
Marketing / Desenvolvimento de Produto	12	9,5
Operacional	10	7,9
Outro	20	15,9
Quadro Executivo	2	1,6
Recursos Humanos	21	16,7
Técnico	38	30,2
Unidade de Negócio	6	4,8
Total	126	100,0

Tabela 10 - Caracterização da amostra por áreas de trabalho dentro das organizações

Quanto à antiguidade da carreira (Tabela 11), observa-se uma maior participação de colaboradores com antiguidade compreendida entre os 11 e 20 anos (38,1%).

Antiguidade da Carreira	Frequências	%
Entre 1 e 5 anos	28	22,2
Entre 6 e 10 anos	19	15,1
Entre 11 e 20 anos	48	38,1
Entre 21 e 30 anos	21	16,7
Entre 31 e 40 anos	8	6,3
Mais de 41 anos	1	0,8
Total	125	99,2

Tabela 11 - Caracterização da amostra por antiguidade da carreira

Em média cada participante já colaborou em 5 organizações distintas. A maior parte dos participantes (81,7%) afirma que já foi promovido (em média 2 vezes), isto é, já experienciou situações de ascensão na carreira que incluem aumento de responsabilidade / subida hierárquica (Tabela 12).

Promoção	Frequências	%
Não	23	18,3
Sim	103	81,7
Total	126	100,0

Tabela 12 - Caracterização da amostra por promoção

Em relação à posição hierárquica, 43,7% lidera uma equipa (Tabela 13).

Liderança de equipa	Frequências	%
Não	71	56,3
Sim	55	43,7
Total	126	100,0

Tabela 13 - Caracterização da amostra por liderança de equipa

A média do resultado do índice global de inteligência emocional foi 5,019 em 7, que resulta da contribuição das 15 competências que distinguem as dimensões da inteligência emocional identificadas (Tabela 4). A dimensão da inteligência emocional com resultados médios mais elevados foi o bem-estar com 5,261, seguido da emotividade com 5,113 e autocontrolo com 5,029 traduzindo-se em valores moderadamente elevados. A dimensão da inteligência com resultados substancialmente mais baixos é a sociabilidade com uma média de 4,742.

A escala de avaliação da performance selecionada varia entre 1 e 5. Para os efeitos do estudo, considerou-se a média ponderada da classificação de performance anual ajustada por cada participante resultante dos anos 2017 e 2018 (Tabela 15). A média da classificação de performance ponderada foi de 3,302 e a variância total de 0.832.

Média ponderada de performance (2017 e 2018)	Frequências	%
1	4	3,0
1,5	3	2,0
2	11	9,0
2,5	8	6,0
3	36	29,0
3,5	17	13,0
4	34	27,0
4,5	6	5,0
5	7	6,0
Total	126	100,0

Tabela 14 – Caracterização da amostra pela média ponderada da performance

A autoavaliação dos participantes relativamente à sua performance revelou resultados superiores àqueles que foram expressos no tópico anterior com uma média de 3,640 para o mesmo nível de variância o que poderá indicar um não reconhecimento total dos colaboradores relativamente à sua avaliação de performance.

4.2 Análise dos Instrumentos: Consistência Interna e Análise Fatorial

De forma a proceder à validação dos instrumentos de medida utilizados, procedeu-se ao cálculo da consistência interna (Alpha de Cronbach) e realizou-se a análise fatorial.

Em primeira instância, a análise do índice global de inteligência emocional e das suas dimensões (questões Q1 – Q30, anexo I) foram avaliadas e pontuadas através da ferramenta de classificação da London Psychometric Laboratory disponível online, revelando uma consistência interna de 0.78, valor considerado aceitável (alpha de Cronbach > 0.7), pelo que a escala de inteligência emocional apresenta uma boa fiabilidade. Numa segunda instância, verificou-se a adequação de amostragem através da medida Kaiser-Meyer-Olkin e significância estatística do teste de esfericidade de Bartlett com valores de 0.648 e 0.000, respetivamente (anexo II). Assim, apesar de

resultados ligeiramente inferiores em relação às escalas originais, os instrumentos utilizados revelaram boas propriedades psicométricas.

Na análise fatorial realizada consideraram-se autovalores (*eigenvalues*) superiores a 0.75 que explicam 76% da variância contida nos trinta itens (anexo II). Apesar das dimensões consideradas nesta análise serem apenas a emotividade, sociabilidade, autocontrolo e bem-estar, a análise fatorial conseguiu identificar as competências que caracterizam cada uma das dimensões da inteligência emocional (Tabela 4).

Na análise fatorial realizada (anexo II), não é possível deixar de notar que a carga dos fatores é em grande parte moderadamente baixa, o que pode indicar uma variação insuficiente entre os fatores que as afirmações representam (Q1-Q30) ou a presença de sobreposições entre os mesmos.

4.3 Relação entre as Variáveis em Estudo e a Inteligência Emocional

Com o intuito de aprofundar a compreensão e conhecimento sobre a amostra do presente estudo, procurou-se analisar as relações entre as variáveis abrangidas com os resultados obtidos relativos ao índice global de inteligência emocional.

O teste da análise de variâncias para a comparação de médias dos dois géneros a partir de amostras independentes não revelou diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$) em nenhum género específico (anexo IV). Observa-se que o género feminino apresenta valores de variância ligeiramente inferiores, o que revela maior consistência de resultados neste grupo (Feminino: 0.24; Masculino: 0.33).

Agrupou-se a variável idade em seis categorias etárias (anexo IV). Não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$). Adicionalmente, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis que revelou diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$) para a variável idade, no entanto, os testes post-hoc de comparações múltiplas não conseguiram determinar entre que grupos é que as diferenças significativas se verificaram (anexo IV).

Não se verificou diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$) nas variáveis de formação académica, setor de atividade, departamento em que trabalha ou antiguidade da carreira. Os resultados dos setores das Telecomunicações / Informática

/ digital e Outras do Setor Terciário apresentam resultados médios do índice global de inteligência emocional ligeiramente mais elevados do que as restantes, 5,11 e 5,05 respetivamente. Relativamente à área de trabalho dentro da organização, verificou-se médias mais elevadas nas áreas Administrativas, Comercial / Vendas, Quadros Executivos e Unidades de Negócio com 5,21, 5,38, 5,43 e 5,07, respetivamente.

Se a amostra for classificada como “nunca promovido” e “já promovido” também não se encontraram diferenças estatisticamente significativas (“nunca promovido”:4,93; “já promovido”:5,04).

Relativamente aos colaboradores com e sem equipa à sua responsabilidade, foram observadas diferenças estatisticamente significativas ($p < 0.05$, anexo II). Observou-se que a autoavaliação dos colaboradores que lideram equipas apresenta resultados superiores na escala de inteligência emocional (“lidera equipa”:5,12; “não lidera equipa”: 4,94). Não podemos inferir que estas variáveis estão de facto associadas a maior IE pelo facto deste estudo de basear na autoavaliação dos inquiridos e não existirem formas de validar a self-awareness dos inquiridos neste estudo (Stanley et al., 2011)

4.4 Testagem das Hipóteses de investigação

Para testar a hipótese da questão de investigação 1 (correlação positiva entre a pontuação de IE e a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização), recorreu-se ao cálculo das correlações. Verificou-se que os resultados de inteligência emocional obtidos não demonstraram qualquer correlação com a classificação obtida na avaliação formal de desempenho / performance review anual da organização nas condições deste estudo (correlação de Pearson = 0.099, Tabela 17). Notou-se que os pontos caíram aleatoriamente no gráfico (anexo V), o que indica que não existe uma relação linear entre as variáveis.

Procedeu-se, também, à realização de uma regressão linear. Os resultados do índice global de inteligência emocional foram testados como variável independente e a média da classificação anual de performance (2017 e 2018) como variável dependente. A amostra não revelou a existência de uma influência positiva entre as duas variáveis. O modelo de regressão linear (anexo V) revelou não ser estatisticamente significativo (p -

value < 0,05), explicando apenas 1% da variável dependente. Uma vez que o índice global de inteligência emocional tem uma contribuição de 0.099 no modelo, então a classificação da performance dos colaboradores não aumentará com o incremento do índice global da inteligência emocional revelado com a medida do TEIQue – Short Form de Petrides, o que vai encontro de investigações anteriores que remetiam para conclusões mistas ou inconclusivas (Van Rooy e Viswesvaran, 2004; Amelang e Steinmayr, 2006; Christiansen et al., 2010; Brackett et al., 2011).

Correlação		
		Índice Global IE
Média	Correlação de Pearson	0,099
	Sig. (2 extremidades)	0,269
	N	126

Tabela 15 – Correlação entre a inteligência emocional dos colaboradores e a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização

Para testar a hipótese da questão de investigação 2, que postulava que a dimensão de autocontrolo era aquela que tinha correlação mais positiva com a classificação da performance obtida pelo colaborador, recorreu-se ao cálculo das correlações entre as várias dimensões da inteligência emocional descritas por Petrides (2009) e a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização (Tabela 18).

Entre as dimensões descritas, apenas se verificou correlação positiva entre o índice da dimensão sociabilidade e a média de classificação de performance dos colaboradores (correlação de Pearson = 0.222), revelando que os indivíduos que se autoavaliam mais favoravelmente como agentes sociais têm, tendencialmente, melhores classificações de performance nas suas organizações. Segundo o modelo de Petrides (2009), as pessoas que revelam resultados mais elevados na dimensão de sociabilidade do TEIQue-SF demonstram ser melhores na interação social, conseguindo comunicar com os outros com clareza e confiança e ser bons ouvintes. As restantes dimensões (bem-estar, autocontrolo e emotividade) não revelaram correlação com a classificação de performance.

Correlações					
		Bem-Estar	Autocontrolo	Emotividade	Sociabilidade
Média	Correlação de Pearson	0,030	0.073	-0.075	0.222
	Sig. (2 extremidades)	0,738	0.418	0.403	0.013
	N	126	126	126	126

Tabela 16 - Correlação entre as dimensões da inteligência emocional dos colaboradores (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade) e a classificação obtida na avaliação de desempenho formal / performance review anual da organização

A questão de investigação 3 sugeria que as competências avaliadas de forma mais positiva nos sistemas formais de avaliação de desempenho / performance *review* anual pelas hierarquias estão associadas às competências descritas no conceito de inteligência emocional sugerido por Petrides. Assim, os participantes foram questionados sobre as duas competências ou comportamentos avaliados de forma mais positiva pelas suas hierarquias, bem como as duas competências que revelam mais oportunidades de melhoria.

Numa primeira instância listaram-se e agruparam-se as descrições dos participantes em categorias, uma vez que o formato de resposta relativa a este tópico no questionário era texto livre. O objetivo era que cada nova categoria criada se aproximasse o máximo possível dos relatos dos participantes sem enviesar os resultados obtidos. Através de algumas associações, verificou-se que as competências do universo recolhido se aproximam do o universo de competências descritas no conceito de inteligência emocional sugerido por Petrides (Tabela 19).

As competências avaliadas de forma mais positiva (Tabela 17) são aquelas que colocam o colaborador a comunicar e influenciar no trabalho em equipa com 16% das características assinaladas. O item liderança representa 7% do universo de competências recolhidas. A abertura a novas formas de pensamento e ação (adaptação) conta com 5% dos relatos. A autoestima, gestão de stress, motivação, assertividade e empatia não deixam de ser relevantes neste levantamento (3%).

A capacidade analítica e técnica engloba apenas 7% das competências avaliadas de forma mais positiva e a orientação para resultados e entrega com 5%.

Nota-se que 51% do universo de descrições responde ter falta de conhecimento ou de memória relativo às competências mais positivas apontadas pela sua chefia ou organização.

Competências Avaliadas de forma mais positiva	%	Petrides IE
Não sabe / recorda	50,8%	-
Trabalho em equipa / “Agente Social”	15,5%	Sim
Capacidade Analítica e Técnica	7,1%	Não
Liderança	7,1%	Sim
Orientação para a entrega e resultados	4,8%	Não
Adaptação	4,4%	Sim
Empenho e Dedicção	2,4%	Não
Compromisso e Responsabilidade	2,0%	Não
Organização e Planeamento / Priorização	2,0%	Não
Gestão de Stress	0,8%	Sim
Confiança	0,8%	Não
Motivação	0,8%	Sim
Autonomia	0,8%	Sim
Assertividade	0,4%	Sim
Empatia	0,4%	Sim
Total Geral	100%	-

Tabela 17 - Competências avaliadas de forma mais positiva com melhor classificação

Relativamente às competências que o avaliador considerou na avaliação formal de desempenho / performance review anual como ponto de melhoria (Tabela 18), verificou-se que 67% responde não saber ou não se recordar – proporção substancialmente superior quando comparada com as competências avaliadas de forma mais positiva (+16%), o que coloca questões relevantes, relacionadas com o feedback do processo de avaliação de desempenho ou com a capacidade negativa dos inquiridos.

O trabalho em equipa é assinalado como ponto de melhoria em 6% das descrições e a liderança com 4%. A adaptação face a novas circunstâncias representa 6% deste universo. Uma vez que uma das funções da inteligência emocional é orientar o pensamento para priorizar as ações, podemos associar a organização e planeamento à priorização. Este tópico representa 6% do universo de relatos de competências e

comportamentos a melhorar. Outras competências associadas à inteligência emocional como a gestão de stress, assertividade ou impulsividade representam 4%.

Competências que revelam oportunidade de melhoria	%	Petrides IE
Não sabe / recorda	66,7%	-
Trabalho em equipa / “Agente Social”	5,6%	Sim
Adaptação	5,6%	Sim
Organização e Planeamento / Priorização	5,2%	Não
Liderança	4,0%	Sim
Capacidade Analítica e Técnica	3,6%	Não
Gestão de Stress	2,0%	Sim
Compromisso e Responsabilidade	2,0%	Não
Microgestão	1,2%	Não
Orientação para Resultados e Entrega	1,2%	Não
Assertividade	1,2%	Sim
Autonomia	0,8%	Sim
Dedicação e Empenho	0,8%	Não
Impulsividade	0,4%	Sim
Total Geral	100%	-

Tabela 18 - Competências avaliadas de forma mais positiva que revelam oportunidade de melhoria

Em suma, as competências / comportamentos que segundo os inquiridos foram avaliadas de forma mais positiva pelas suas hierarquias, quer em contexto de pontos fortes quer em áreas de melhoria, estão relacionadas com as competências associadas ao conceito de inteligência emocional de Petrides (2009), no entanto notasse que as empresas também trabalham noutros referenciais como competências técnicas, compromisso e responsabilidade. No sentido de compreender melhor a categoria “Não sabe / recorda” (Tabela 19, Tabela 20), calculou-se o resultado médio do índice global de inteligência emocional dos participantes obtido através do TEIQue-SF em três grupos distintos desse universo (Tabela 21). Conforme esperado e alinhado com alguma revisão da literatura, verificou-se que os colaboradores que não recordam nenhuma competência assinaladas pela sua hierarquia durante o momento de avaliação (pontos fortes e oportunidades de melhoria) revelaram uma média do índice global de inteligência emocional inferior (4,98 em 7) que aqueles que se recordam das competências assinaladas (5,04 em 7). Analisou-se um outro grupo que apenas recorda as

competências positivas, verificando-se um resultado médio de índice de inteligência emocional superior que os dois grupos anteriores. Nestas circunstâncias, podemos aventar que nas respostas deste grupo possa existir alguma falta de self-awareness e o efeito de desejabilidade social, uma vez que indivíduos com inteligência emocional mais elevada têm consciência das suas limitações e atuam para as atenuar (Stanley et al., 2011).

	Frequência	Índice Global IE (TEIQue) médio
Sabe / Recorda competências positivas e negativas	53	5,04
Só sabe / recorda competências positivas	14	5,25
Não sabe / recorda competências positivas e negativas	59	4,98
	126	

Tabela 19 – Comparação do resultado do índice global médio de IE (TEIQue) da categoria “Não sabe / Recorda” competências (Tabela 19, Tabela 20)

Capítulo 5: Discussão dos Resultados e Conclusões

O primeiro objetivo deste estudo foi compreender a relação existente entre os resultados do índice global de inteligência emocional obtido a partir do TEIQue-SF e a classificação da performance dos colaboradores resultante da avaliação formal de desempenho / performance review anual nas suas organizações. A revisão da literatura enumerava diversos exemplos que sugeriam correlação positiva entre as variáveis (Lam e Kirby, 2002; Fernando et al., 2011; Boyatzis et al., 2012), porém também descrevia exemplos de conclusões que remetiam para resultados mistos ou inconclusivos (Van Rooy e Viswesvaran, 2004; Amelang e Steinmayr, 2006; Christiansen et al., 2010; Brackett et al., 2011). O presente estudo não permite concluir qualquer tipo de correlação entre os resultados dos índices de inteligência emocional obtidos e a classificação de performance resultante da avaliação de desempenho / performance *review* anual. Estes resultados podem ser explicados por várias razões, também encontradas na literatura (Grossman & Van Dam, 2011, Choi & Leroy, 2015) como o rigor do método de avaliação, limitações das ferramentas de medida de inteligência emocional disponíveis ou dificuldade dos participantes na avaliação precisa dos seus estados internos (Fried e Tiegs, 1995). Uma vez que variáveis como a capacidade cognitiva ou a consciência não foram controladas, a correlação perdeu significância sem podermos retirar conclusões adicionais (Barchard, 2003; Newsome, Day, & Catano, 2000).

Relativamente ao segundo objetivo, o conceito de inteligência emocional foi decomposto em várias dimensões (bem-estar, autocontrolo, emotividade e sociabilidade) para verificar possíveis correlações entre as variáveis. Verificou-se a existência de correlação positiva entre os resultados obtidos para o índice de sociabilidade e a média da classificação da performance dos colaboradores, isto é, pessoas que demonstram ser melhores na interação social, conseguindo comunicar com os outros com clareza e confiança e ser bons ouvintes obtêm avaliações de performance mais positivas nas suas organizações. São pessoas que acreditam ser capazes de influenciar as emoções dos outros, considerando-se e sendo considerados agentes sociais no seu espaço sem sinais de timidez ou reservas. Esta conclusão não vai ao encontro da revisão de literatura explorada que mencionava que a capacidade de regular a própria emoção (autocontrolo)

revela a maior contribuição para o aumento da performance dos colaboradores (Azman Ismail et al, 2010).

A questão de investigação 3, que incidia nas competências / comportamentos avaliados de forma mais positiva pelas hierarquias está em linha com as conclusões da questão de investigação anterior. São naturalmente mais apreciados comportamentos que colocam o indivíduo no centro da interação social a trabalhar em equipa e a lidar com os outros elementos do meio. É notória a maior consciência e conhecimento das qualidades positivas do que aquelas que requerem a melhoria dos colaboradores, levantando questões sobre a capacidade de self-awareness e influência da desejabilidade social nas respostas de alguns participantes. Essas questões também podem ser levantadas quando se verifica que colaboradores que lideram equipas se autoavaliam como tendo maior inteligência emocional.

Nenhuma das características demográficas apresenta relação com o índice global de inteligência emocional da amostra, nomeadamente idade, género ou formação académica.

5.1 Limitações e estudos futuros

Os resultados deste estudo remetem para conclusões mistas que estão alinhados com alguma da revisão de literatura, no entanto o estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração.

Entre as ferramentas estudadas na revisão da literatura, o TEIQue-SF era aquela que melhor se ajustava aos requisitos estabelecidos, nomeadamente o tempo de realização e o custo de aquisição. No entanto, a ferramenta de medida de inteligência emocional selecionada apresentou algumas lacunas. A análise fatorial revelou inconsistências a nível da carga dos fatores resultante, pois apenas 5 em 15 fatores foram claramente identificados. A reduzida dimensão do questionário (entre 1 a 3 afirmações por competência) e, eventualmente, a tradução utilizada contribuíram para o enfraquecimento dos resultados.

Relativamente à questão da natureza da amostragem, usou-se uma amostra por conveniência associada a uma amostragem bola de neve, o que prejudica os resultados do estudo pelo ajuste da classificação de performance solicitado ao participante, pois cada organização tem o seu sistema formal de desempenho / performance *review* anual utilizando diferentes políticas, métodos, critérios e escalas.

Durante a revisão da literatura observou-se a existência de estudos que relacionam a descrição de comportamentos com algumas dimensões da inteligência emocional como o self-awareness (Stanley et al., 2011). Estando a self-awareness relacionada com a capacidade para avaliar pensamentos e estados emocionais internos e exprimi-los com maior exatidão (Salovey & Mayer, 1990), é possível que níveis mais fracos desta capacidade crie enviesamento nos resultados. Sugere-se para investigação futura, obter resultados relacionados com o nível de inteligência emocional usando fontes de recolha de informação mais complexas e interativas, como por exemplo colocar o participante em cenários “reais” que permitam testar características associadas à inteligência emocional.

Relativamente à recolha das competências / comportamentos dos colaboradores como ponto forte ou oportunidade de melhoria sugere-se caracterizar melhor o sistema formal de avaliação / performance review anual da organização. Assim será possível verificar se a categoria “Não sabe / recorda” (tabela 19, tabela 20) se trata de esquecimento efetivo por parte do colaborador, nomeadamente das oportunidades de melhoria ou se as competências não foram devidamente abordadas no momento de avaliação.

Capítulo 6: Referências Bibliográficas

Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1995). Emotion in the workplace. A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.

Amjad Ali Chaudhry and Abid Usman (2011). An investigation of the relationship between employees' emotional intelligence and performance. *African Journal of Business Management*. 10.5897/AJBM10.1430

Barrett, G.V., Cladwell, M.S., and Alexander, R.A. (1989) The predictive stability of Ability requirements for task performance: A critical reanalysis. *Human Performance*, 2, 167±81.

Bar-on, R. (1997). Bar-on emotional quotient inventory: Technical manual. Toronto, Multihealth systems (MHS)

Bar-On, R., Handley, R. & Fund, S. (2006). The impact of emotional intelligence on performance. In Druskat, V. U., Sala, F. & Mount, G. (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work* (pp. 3 – 19). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Bernardin, H.J. and Beatty, R. (1984) *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at Work*. Boston: Kent-PWS

Borman, W.C., and Motowidlo, S.J. (1993) Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71±98). San Francisco, CA: Jossey Bass.

Borman, W.C., Motowidlo, S.J., Rose, S.R. and Hansen, L.M. (1985) *Development of a Model of Soldier Effectiveness*. Minneapolis, MN: Personnel Decisions Research Institute.

Campbell, J.P. (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette and L. M. Hough (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 2nd edn., pp. 687±731). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. and Sager, C.E. (1993) A theory of performance. In N. Schmitt and W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35±70). San Francisco: Jossey Bass.

Campbell, J.P., McHenry, J.J. and Wise, L.L. (1990) Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313±33.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. London: Bloomsbury

Itohan Omoregbee, Ben W. Morrison, Natalie M. V. Morrison (2016). A Case for Using Ability-Based Emotional Intelligence Measures in the Selection of Trainee Psychologists. *Business Perspectives and Research*. 10.1177/2278533715605425

Joseph C. Rode, Christine H. Mooney (2006). *Emotional intelligence and individual performance: evidence of direct and moderated effects*. Wiley Interscience. 10.1002/job.429

Leonidas A. Zampetakis (2011). *The Measurement of Trait Emotional Intelligence with TEIQue-SF: An Analysis Based on Unfolding Item Response Theory Models*. ISBN: 978-1-78052-208-1 eISBN: 978-1-78052-209-8

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). *Manual for the MSCEIT*. Toronto, Csanada: MHS

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396 – 420). Cambridge, UK: Cambridge University Press

Margarida Truninger, Xavier Fernández-i-Marín (2018). The Power of EI Competencies Over Intelligence and Individual Performance: A Task-Dependent Model. *Frontiers in Psychology*, 0.3389 / fpsyg.2018.01532

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15, 197 – 215

Murphy, K.R. (1989) Dimensions of job performance. In R. Dillon and J. Pelligrino (eds.), *Testing: Applied and Theoretical Perspectives* (pp. 218±47). New York: Praeger.

Murphy, K.R. (1990) Job performance and productivity. In K.R. Murphy and F. Saal (eds.), *Psychology in Organizations: Integrating Science and Practice* (pp. 157±76). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Murphy, K.R. and Cleveland, J.N. (1995) *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-based Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Organ, D.W. (1997) Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85±97.

Peter J. Jordan, Claire E. Ashton-James, Neal M. Ashkanasy. K.R. Murphy, (Ed.) *The EI bandwagon: The struggle between science and marketing for the soul of emotional intelligence*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Peter O' Connor, Jessica Nguyen, Jeromy Anglim (2015). Effectively Coping With Task Stress: A Study of the Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. *JOURNAL OF PERSONALITY ASSESSMENT* 2017, VOL. 99, NO. 3, 304 –314

Petrides, K. V. (2001). A psychometric investigation into the construct of emotional intelligence. Unpublished doctoral dissertation, University College London

Petrides, K.V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence, *Personality and Individual Differences*, 29: 313 – 320

Petrides, K.V. & Furnham, A. (2001), Trait emotional intelligence: Psychometric Investigation with reference to established trait taxonomies, *European Journal of Personality*, 15: 425 – 448

Petrides, K. V., Pérez-González, J. C., & Furnham, A. (2007). On the criterion and incremental validity of trait emotional intelligence. *Cognition and Emotion*, 21, 26-55.

Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space, *British Journal of Psychology*, 98, 273 – 289

Sala, F. (2006). The international business case: Emotional Intelligence competencies and important business outcomes. In Druskat, V. U., Sala, F. & Mount, G. (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work* (pp. 125 – 142). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9. 185-211.

Schmidt, F.L. (1993) Personnel psychology at the cutting edge. In N. Schmitt and W.C. Borman (eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 497±515). San Francisco: Jossey-Bass.

Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461 – 473

Viswesvaran, C., Ones, D.S., and Schmidt, F.L. (1996) Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557±74.

Capítulo 7: Anexos

Anexo I - Questionário

Este inquérito insere-se no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão Aplicada realizada na Católica Lisbon School of Business and Economics e tem como objetivo analisar comportamentos valorizados na avaliação de desempenho dos colaboradores

O questionário destina-se apenas a pessoas que em 2017 e 2018 trabalhavam e foram avaliadas através de um sistema formal de avaliação de desempenho / performance review anual.

Todas as respostas são anónimas e analisadas em conjunto com as respostas dos outros participantes. Não existem respostas certas, pelo que lhe peço que responda de forma sincera, de acordo com o que acredita ser o seu comportamento a lidar com as situações da sua vida privada e profissional.

O tempo estimado de conclusão do questionário é de **10 minutos**.

Muito obrigado pelo seu tempo e contributo para a realização desta tese.

José Maria Garcia.

Escolha o nível que melhor traduz o seu grau de concordância com as afirmações abaixo.

Q1. Expressar as minhas emoções com palavras não é um problema para mim.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q2. Frequentemente tenho dificuldade em entender o que as outras pessoas pensam / sentem sobre as situações.

Concordo Completamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q3. De um modo geral, sinto bastante energia para cumprir os meus planos e objetivos no dia-a-dia.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q4. As pessoas próximas de mim consideram-me alguém que tem dificuldade em controlar as emoções.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q5. No geral, eu não acho a vida agradável.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q6. Quando lido com as outras pessoas e tentamos concretizar objetivos em conjunto, sinto que contribuo eficazmente para alcançarmos essas metas.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q7. Tendo a mudar as minhas ideias frequentemente.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q8. Muitas vezes não consigo perceber o que sinto.

Concordo Completamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q9. Sinto que tenho alguns pontos fortes e boas qualidades.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q10. Muitas vezes sinto dificuldade a defender os meus direitos.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q11. Costumo ser capaz de influenciar os sentimentos dos outros.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q12. De uma maneira geral olho para as situações com pessimismo.

Concordo Completamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q13. As pessoas que me são próximas queixam-se com frequência de que não as trato bem.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q14. Frequentemente sinto dificuldade em mudar os meus hábitos para lidar melhor com as circunstâncias.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q15. No geral, lido bem com as pressões externas e o stress.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q16. Muitas vezes é-me difícil mostrar afeto e carinho pelos que me são próximos.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	------------------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q17. Normalmente sou capaz de me colocar no lugar dos outros e sentir as emoções que eles sentem.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q18. Normalmente acho difícil manter a energia para realizar os meus planos e objetivos.

Concordo Completamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q19. Sou capaz de controlar as minhas emoções quando o quero fazer.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q20. De um modo geral, estou satisfeito com a minha vida.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q21. Sou reconhecido como uma pessoa que integra os interesses de todas as partes envolvidas numa negociação.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q22. Os outros consideram-me uma pessoa que se envolve nas coisas e que mais tarde quer desistir delas.

Concordo Completamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q23. Frequentemente paro para refletir / analisar os meus sentimentos e emoções.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q24. As outras pessoas consideram que tenho muitos pontos fortes.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q25. Muito vezes, recuo na defesa dos meus interesses mesmo quando acredito que tenho razão.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q26. Acredito que não tenho capacidade de influenciar os sentimentos dos outros.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q27. Na maior parte das vezes, acredito que tudo correrá bem na minha vida.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q28. Acho difícil criar relacionamentos profundos mesmo com as pessoas que me são próximas.

Concordo Completamente	Concordo	Concordo Parcialmente	Nem Concordo Nem Discordo	Discordo Parcialmente	Discordo	Discordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q29. Geralmente sou capaz de me adaptar a novos ambientes.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q30. Os outros consideram-me uma pessoa calma.

Discordo Completamente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem Discordo Nem Concordo	Concordo Parcialmente	Concordo	Concordo Completamente
------------------------	----------	-----------------------	---------------------------	-----------------------	----------	------------------------

Q31. Qual o setor da organização em que atualmente trabalha?

Primário (Agricultura, Pecuária, Pesca,...)
Indústria
Construção Civil
Obras Públicas
Outras do Setor Secundário
Saúde
Educação
Banca / Seguros
Consultoria
Turismo / Restauração
Comércio / Distribuição
Telecomunicações / Informática / Digital
Outras do Setor Terciário

Q32. Quanto colaboradores tem a organização onde atualmente trabalha?

Inferior a 10
Entre 11 e 50
Entre 51 e 150
Entre 151 e 300
Entre 301 e 1000
Entre 1001 e 5000
Mais de 5001

Q33. Qual a duração da sua carreira profissional?

Menos de 1 ano
Entre 1 e 5 anos
Entre 6 e 10 anos
Entre 11 e 20 anos
Entre 21 e 30 anos
Entre 31 e 40 anos
Mais de 41 anos

Q34. Em quantas organizações já trabalhou ao longo da sua vida profissional?
(considere os diferentes departamentos / equipas em que colaborou)

Q35. Quantas vezes já foi promovido na sua carreira?
(Considere apenas situações de ascensão na carreira, que incluem aumento de responsabilidade / subida hierárquica)

Nenhuma
1
2

3
4
5
6
Mais de 6

Q36. Em que categoria se insere a sua atual função?
(exemplo: Presidente, Diretor, Gestor, Supervisor, Analista, Assistente, etc)

Q37. Qual a natureza do departamento em que trabalha?

Administrativo
Financeiro
Recursos Humanos
Comercial / Vendas
Operacional
Técnico
Marketing / Desenvolvimento de Produto
Unidade de Negócio
Quadro Executivo
Outro

Q38. Na sua função atual tem a responsabilidade formal de liderar uma equipa?

Sim
Não

(Em caso afirmativo, aparece a Q38.A, Q38.B, Q38.C)

Q38.A. Por quantos elementos é constituída a sua equipa direta?

Inferior a 3
Entre 4 e 5
Entre 6 e 10
Entre 11 e 30
Mais de 31

Q38.B. Identifique duas competências / comportamentos / qualidades que a sua equipa lhe reconhece?

Q38.C Identifique duas competências / comportamentos / qualidades que a sua equipa lhe sugere explicitamente que melhore?

Q39. Tendo em conta a sua realidade e o sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual da sua organização, qual foi a sua classificação de performance em **2017** ajustada à escala em baixo?

(se desempenhou mais do que uma função, responda considerando aquela em que teve avaliação de desempenho por um período mais longo)

Ficou bastante aquém das expetativas
Ficou aquém das expetativas em alguns aspetos
Correspondeu às expetativas
Excedeu as expetativas em algumas dimensões
Excedeu as expetativas consistentemente em todas as dimensões

Q40. Tendo em conta a sua realidade e o sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* da sua organização, qual foi a sua classificação de performance em **2018** ajustada à escala em baixo?

(se desempenhou mais do que uma função, responda considerando aquela em que teve avaliação de desempenho por um período mais longo)

Ficou bastante aquém das expetativas
Ficou aquém das expetativas em alguns aspetos
Correspondeu às expetativas
Excedeu as expetativas em algumas dimensões
Excedeu as expetativas consistentemente em todas as dimensões

Q41. Que escala de avaliação a sua organização utiliza para classificar a performance no processo formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual?
(exemplo: 0% – 100%, 1-10, Fraco - Excelente)

Q42. Utilizando a escala de avaliação de performance que a sua organização utiliza, que classificação obteve em **2017**?

(se desempenhou mais do que uma função, responda considerando aquela em que teve avaliação de desempenho por um período mais longo)

Q43. Utilizando a escala de avaliação de performance que a sua organização utiliza, que classificação obteve em **2018**?

(se desempenhou mais do que uma função, responda considerando aquela em que teve avaliação de desempenho por um período mais longo)

Q44. O sistema formal de avaliação de desempenho / performance review da sua organização inclui a avaliação de competências?

Sim
Não

(Em caso afirmativo, aparecem as questões Q44A, Q44B, Q44C e Q44D)

Q44.A. Segundo o sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual da sua organização, mencione, caso se recorde, quais foram as duas competências / comportamentos em que obteve melhor apreciação ou classificação em **2017**?

Q44.B. Segundo o sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual da sua organização, mencione, caso se recorde, quais foram as duas competências / comportamentos em que obteve melhor apreciação ou classificação em **2018**?

Q44.C. Segundo o sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual da sua organização, mencione, caso se recorde, quais foram as duas competências / comportamentos que revelaram mais oportunidades de melhoria em **2017**?

Q44.D. Segundo o sistema formal de avaliação de desempenho / performance *review* anual da sua organização, mencione, caso se recorde, quais foram as duas competências / comportamentos que revelaram mais oportunidades de melhoria em **2018**?

Q45. Independentemente da classificação da avaliação de desempenho da sua hierarquia, como avalia o seu desempenho / performance em **2018**?
(se desempenhou mais do que uma função, considere aquela em que teve avaliação de desempenho formal)

Sinto que fiquei bastante aquém das expetativas
Sinto que fiquei aquém das expetativas em alguns aspetos
Sinto que correspondi às expetativas
Sinto que excedi as expetativas em algumas dimensões
Sinto que excedi as expetativas consistentemente em todas as dimensões

Q46. Quão feliz é no seu trabalho?

Nada Feliz	Não muito Feliz	Médio	Parcialmente Feliz	Muito Feliz
------------	-----------------	-------	--------------------	-------------

Q47. Quão feliz se considera com a sua vida em geral?

Nada Feliz	Não muito Feliz	Médio	Parcialmente Feliz	Muito Feliz
------------	-----------------	-------	--------------------	-------------

Q48. Idade

Q49. Género

Feminino
Masculino

Q50. Formação Académica

Ensino Secundário ou Equivalente
Licenciatura
Pós-Graduação
Mestrado
Doutoramento

Anexo II: Teste aos pressupostos da análise fatorial do questionário

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação da amostragem		0.648
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	789.019
	Gl	435
	Sig.	0.000

Variância total explicada									
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
Q1	4,436	14,785	14,785	4,436	14,785	14,785	1,795	5,983	5,983
Q2	2,115	7,048	21,833	2,115	7,048	21,833	1,791	5,971	11,955
Q3	1,882	6,274	28,108	1,882	6,274	28,108	1,778	5,926	17,881
Q4	1,744	5,814	33,922	1,744	5,814	33,922	1,671	5,570	23,451
Q5	1,465	4,885	38,806	1,465	4,885	38,806	1,655	5,516	28,967
Q6	1,441	4,805	43,611	1,441	4,805	43,611	1,640	5,468	34,435
Q7	1,342	4,472	48,083	1,342	4,472	48,083	1,581	5,269	39,704
Q8	1,276	4,254	52,337	1,276	4,254	52,337	1,565	5,218	44,921
Q9	1,209	4,031	56,368	1,209	4,031	56,368	1,542	5,140	50,061
Q10	1,115	3,718	60,087	1,115	3,718	60,087	1,342	4,472	54,533
Q11	1,060	3,532	63,619	1,060	3,532	63,619	1,339	4,464	58,997
Q12	1,017	3,391	67,010	1,017	3,391	67,010	1,315	4,383	63,380
Q13	0,962	3,205	70,215	0,962	3,205	70,215	1,307	4,357	67,737
Q14	0,874	2,912	73,128	0,874	2,912	73,128	1,232	4,106	71,843
Q15	0,788	2,627	75,755	0,788	2,627	75,755	1,173	3,911	75,755
Q16	0,729	2,430	78,185						
Q17	0,713	2,375	80,560						
Q18	0,626	2,087	82,647						
Q19	0,619	2,062	84,709						
Q20	0,589	1,963	86,672						
Q21	0,546	1,820	88,492						
Q22	0,532	1,773	90,265						
Q23	0,480	1,602	91,867						
Q24	0,434	1,448	93,314						
Q25	0,424	1,414	94,728						
Q26	0,369	1,230	95,958						
Q27	0,342	1,140	97,098						
Q28	0,318	1,060	98,158						

Q29	0,294	0,979	99,137						
Q30	0,259	0,863	100,000						
Método de Extração: análise de Componente Principal.									

Matriz de componente rotativa															
	Componente														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Q27	0,793	-0,195	0,014	-0,012	0,029	-0,004	0,215	0,129	-0,002	0,066	0,050	0,144	0,023	0,056	0,030
Q12	-0,662	0,122	-0,009	0,221	-0,265	0,292	0,022	0,111	0,118	0,061	0,084	0,006	-0,009	-0,125	-0,080
Q3	0,181	-0,864	-0,002	0,025	-0,060	0,118	0,044	0,055	-0,047	-0,057	0,023	-0,043	0,076	0,005	0,139
Q18	-0,147	0,617	0,289	0,065	0,133	0,239	-0,198	-0,132	0,111	-0,136	-0,027	-0,011	0,073	-0,217	-0,054
Q14	0,021	0,524	0,206	0,010	0,180	0,291	-0,072	0,025	0,180	0,014	0,284	-0,318	0,012	-0,008	0,123
Q28	-0,054	0,037	0,810	0,182	-0,040	-0,140	0,047	0,020	0,108	0,083	0,002	-0,098	-0,140	-0,092	-0,069
Q16	0,055	0,214	0,708	-0,138	-0,170	0,029	-0,046	-0,140	-0,178	-0,231	0,175	-0,022	0,036	-0,106	0,066
Q30	0,001	0,055	0,051	-0,777	-0,104	0,113	0,221	-0,035	0,074	0,057	-0,091	0,106	-0,027	-0,122	0,092
Q13	-0,163	0,156	0,223	0,649	-0,089	0,323	0,193	-0,158	0,029	0,069	0,076	-0,072	-0,136	-0,100	0,058
Q4	-0,340	-0,039	0,058	0,473	0,310	0,182	-0,002	0,029	0,434	-0,220	-0,069	0,002	0,178	0,050	0,068
Q17	0,114	0,095	-0,067	0,062	0,801	-0,060	-0,007	0,087	-0,057	0,025	-0,043	0,011	0,125	-0,071	-0,004
Q23	0,069	0,282	-0,163	0,072	0,573	-0,148	0,276	0,074	-0,038	0,156	0,099	0,294	-0,010	0,034	0,068
Q8	-0,326	-0,132	0,316	-0,184	0,415	0,168	-0,399	-0,012	-0,017	0,152	0,070	-0,124	-0,282	0,079	-0,087
Q2	-0,128	0,004	-0,085	0,077	-0,127	0,815	-0,044	-0,006	0,118	-0,032	-0,024	0,053	-0,058	-0,020	-0,081
Q20	0,293	-0,201	0,021	0,329	-0,161	-0,464	0,178	0,115	0,051	0,198	-0,231	0,354	0,076	-0,007	-0,042
Q15	0,139	-0,195	0,064	-0,123	0,090	0,012	0,823	0,010	-0,015	-0,057	-0,093	-0,102	0,090	-0,028	-0,015
Q22	-0,030	-0,019	0,178	-0,029	-0,005	0,240	-0,522	-0,299	0,175	-0,075	-0,078	-0,247	0,184	-0,087	-0,286
Q11	-0,011	-0,052	-0,011	0,013	0,055	0,051	0,020	0,829	-0,025	0,171	0,003	-0,004	0,079	-0,008	-0,009
Q1	0,129	-0,110	-0,039	-0,141	0,164	-0,158	0,177	0,593	-0,009	-0,442	0,073	0,105	0,074	0,023	-0,010
Q25	-0,092	0,166	-0,081	-0,014	-0,210	0,112	0,019	-0,011	0,736	0,073	0,300	-0,160	0,120	-0,076	-0,002
Q26	-0,065	0,082	0,029	-0,075	-0,042	-0,037	-0,098	-0,287	0,572	-0,065	-0,025	-0,064	-0,497	0,126	-0,059
Q7	0,214	0,047	0,411	0,008	0,215	0,254	-0,205	0,246	0,481	-0,148	-0,032	0,155	-0,037	-0,033	0,019
Q24	0,041	-0,015	-0,079	-0,057	0,131	-0,096	-0,020	0,094	-0,024	0,827	0,039	0,050	0,212	-0,013	0,015
Q10	0,017	0,025	0,073	0,110	-0,027	-0,025	-0,076	0,058	0,123	0,019	0,898	-0,038	-0,016	-0,067	0,008
Q5	-0,378	-0,023	0,165	-0,071	0,154	0,180	0,131	-0,379	0,066	-0,022	0,440	0,112	0,042	0,222	-0,293
Q29	0,094	-0,017	-0,065	-0,138	0,107	0,045	-0,037	0,023	-0,082	0,017	-0,020	0,875	0,056	-0,013	0,052
Q21	-0,001	-0,016	-0,092	-0,033	0,093	-0,076	0,022	0,050	0,047	0,176	-0,007	0,037	0,865	0,088	0,009
Q6	0,037	-0,107	-0,188	0,154	-0,020	-0,115	-0,088	-0,052	0,069	-0,100	-0,013	-0,049	0,048	0,830	0,166
Q19	0,207	0,007	0,018	-0,227	-0,089	0,255	0,243	0,097	-0,237	0,339	-0,113	0,101	0,046	0,560	-0,118
Q9	0,067	-0,108	-0,005	-0,047	0,023	-0,054	0,061	-0,004	0,003	0,003	-0,014	0,046	0,033	0,100	0,931
Método de Extração: análise de Componente Principal.															
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.															
a. Rotação convergida em 18 iterações.															

Componente	Competência
1	Otimismo
2	Auto-motivação
3	Relacionamentos
4	Impulsividade(baixa)
5	Percepção Emocional
6	Empatia
7	Gestão de Stress
8	Gestão Emocional
9	Assertividade
10	Autoestima
11	Felicidade
12	Adaptação
13	Expressão Emocional
14	Regulação Emocional
15	Consciência Emocional

Anexo III: Estatística Descritiva

Estatística	Idade
N	126
Média	37.79
Mediana	37.00
Moda	27
Erro Desvio	9.172
Variância	84.133
Intervalo	36
Mínimo	24
Máximo	60

Estatística	Bem-Estar	Autocontrolo	Emotividade	Sociabilidade	Índice Inteligência Emocional
N	126	126	126	126	126
Média	5.261	5.029	5.113	4.742	5.019
Mediana	5.333	5.167	5.250	4.667	5.067
Moda	5.333	4.660	5.625	5.167	5.067
Erro Desvio	0.756	0.781	0.720	0.662	0.527
Variância	0.571	0.610	0.519	0.438	0.277
Intervalo	3.667	4.833	3.625	3.833	3.033
Mínimo	3.000	2.167	2.875	3.167	3.200
Máximo	6.667	7.000	6.500	7.000	6.233

Estatística	Média Classificação de Performance	Autoavaliação da Performance
N	126	126
Média	3.302	3.640
Mediana	3.500	4.000
Moda	3.000	4.000
Erro Desvio	0.9123	0.907
Variância	0.832	0.823
Intervalo	4.000	4.000
Mínimo	1.000	1.000
Máximo	5.000	5.000

Estatística	Número de Organizações em que já colaborou	Número de promoções
N	126	126
Média	4.54	2.26
Mediana	4.00	2.00
Moda	4	2
Erro Desvio	2.610	1.803
Variância	6.815	3.251
Intervalo	1.8	7
Mínimo	1	0
Máximo	19	7

Estatística	Felicidade percebida no Trabalho	Felicidade percebida na Vida em Geral
N	126	126
Média	3.74	4.28
Mediana	4.00	4.00
Moda	4	4
Erro Desvio	0.997	0.734
Variância	0.995	0.538
Intervalo	4	3
Mínimo	1	2
Máximo	5	5

Anexo IV: Influência das variáveis que caracterizam a amostra no índice inteligência emocional global

IV.I Género

Índice Global de Inteligência Emocional	Género	N	Média	Variância	p-value
	Feminino	65	5.031	0.236	0.798
	Masculino	61	5.001	0.325	
	Total	126	5.019	0.277	

IV.II Idade

Índice Global de Inteligência Emocional	Idade (Teste de Friedman)	N	Média	Variância	p-value
	Entre 18 e 25 anos	3	4.689	0.178	0.000
	Entre 26 e 35 anos	51	5.053	0.239	
	Entre 36 e 45 anos	50	5.018	0.281	
	Entre 46 e 55 anos	14	5.036	0.492	
	Entre 56 e 65 anos	8	4.904	0.243	
	Mais de 66 anos	0	.	.	
	Total	126	5.019	0.277	

Índice Global de Inteligência Emocional	Idade (Teste de Tukey HSD)	N	Média	p-value
	Entre 18 e 25 anos	3	4.689	0.606
	Entre 26 e 35 anos	51	5.053	
	Entre 36 e 45 anos	50	5.018	
	Entre 46 e 55 anos	14	5.036	
	Entre 56 e 65 anos	8	4.904	
	Mais de 66 anos	0	.	
	Total	126	5.019	

IV.IV Formação Académica

Índice Global de Inteligência Emocional	Formação	N	Média	Variância	p-value
	E.Secundário	9	4.878	0.301	0.826
	Licenciatura	41	5.080	0.287	
	Mestrado	57	4.990	0.314	
	Pós-Graduação	15	5.064	0.168	
	Doutoramento	4	4.958	0.128	
	Total	126	5.019	0.277	

IV.IV Setor de Atividade

Índice Global de Inteligência Emocional	Setor de Atividade	N	Média	Variância	p-value
	Banca / Seguros	7	5.305	0.243	0.567
	Comércio / Distribuição	2	4.333	0.642	
	Construção Civil	1	5.333	.	
	Consultoria	22	4.844	0.219	
	Educação	13	5.005	0.134	
	Indústria	9	4.907	0.332	
	Obras Públicas	1	5.200	.	
	Outras do Setor Secundário	5	5.107	0.357	
	Outras do Setor Terciário	21	5.052	0.329	
	Primário	2	5.460	0.161	
	Saúde	8	4.904	0.720	
	Telecomunicações / Digital	30	5.113	0.227	
	Transportes	4	5.008	0.214	
	Turismo / Restauração	1	5.067	.	
	Total	126	5.019	0.277	

IV.V Quadro Organizativo

Índice Global de Inteligência Emocional	Quadro Organizativo	N	Média	Variância	p-value
	Administrativo	3	5,211	0,329	0.793
	Comercial / Vendas	3	5,389	0,269	
	Financeiro	11	5,206	0,226	
	Marketing / Desenvolvimento de Produto	12	4,942	0,282	
	Operacional	10	4,930	0,223	
	Outro	20	4,962	0,193	
	Quadro Executivo	2	5,433	0,889	
	Recursos Humanos	21	4,989	0,294	
	Técnico	38	4,985	0,353	
	Unidade de Negócios	6	5,072	0,206	
	Total	126	5,019	0,277	

IV.VI Antiguidade da Carreira

Índice Global de Inteligência Emocional	Antiguidade da Carreira	N	Média	Variância	p-value
	Entre 1 e 5 anos	28	4.994	0.263	0.855
	Entre 6 e 10 anos	19	5.000	0.197	
	Entre 11 e 20 anos	48	5.031	0.337	
	Entre 21 e 30 anos	21	5.086	0.324	

	Entre 31 e 40 anos	8	5.008	0.133	
	Mais de 41 anos	1	5.000	.	
	Total	125	5.019	0.277	

IV.VII Liderança de Equipe

Índice Global de Inteligência Emocional	Lidera Equipe	N	Média	Variância	p-value
	Não	71	4.938	0.275	0.048
	Sim	55	5.124	0.265	
	Total	126	5.019	0.277	

IV.VIV Promoção

Índice Global de Inteligência Emocional	Promoção	N	Média	Variância	p-value
	Não	23	4.932	0.474	0.382
	Sim	103	5.039	0.235	
	Total	126	5.019	0.277	

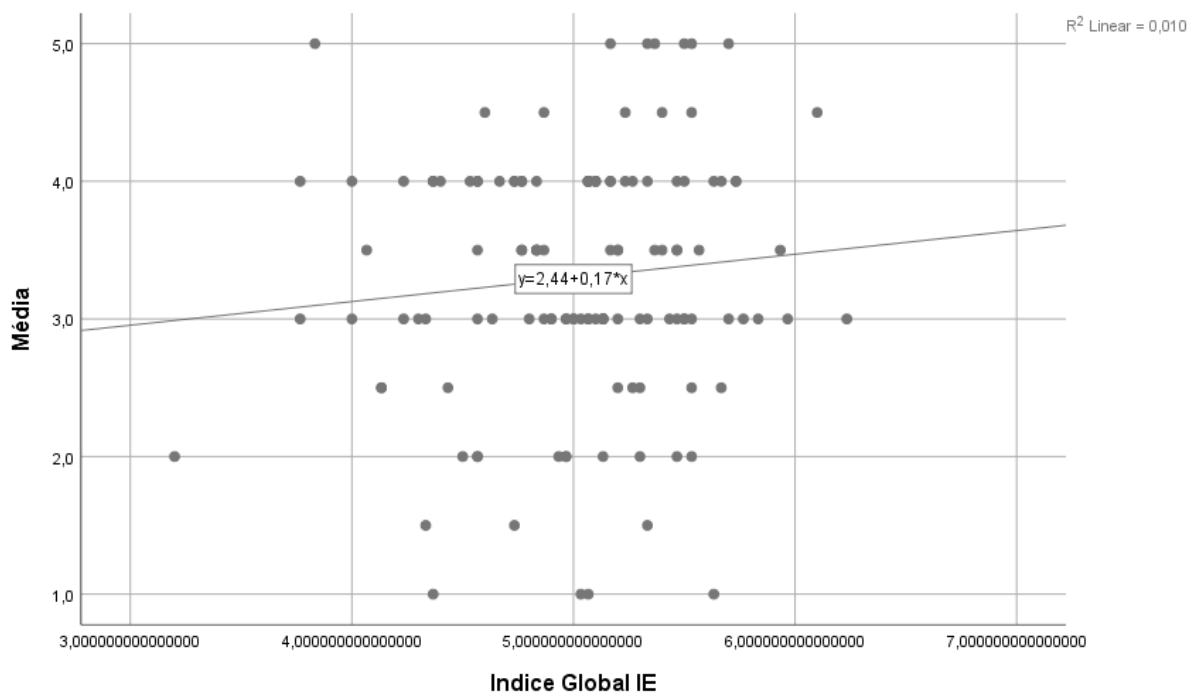
IV.IX Felicidade no Trabalho

Índice Global de Inteligência Emocional	Felicidade no Trabalho	N	Média	Variância	p-value
	Nada Feliz	3	4,722	0,689	0.010
	Não muito Feliz	12	4,694	0,220	
	Médio	29	4,849	0,333	
	Parcialmente Feliz	53	5,120	0,203	
	Muito Feliz	29	5,169	0,266	
	Total	126	5,019	0,277	

IV.X Felicidade na Vida em Geral

Índice Global de Inteligência Emocional	Felicidade na vida em geral	N	Média	Variância	p-value
	Nada Feliz	0	.	.	0.000
	Não muito Feliz	2	4,967	0,720	
	Médio	15	4,462	0,499	
	Parcialmente Feliz	55	4,916	0,165	
	Muito Feliz	54	5,281	0,171	
	Total	126	5,0190	0,277	

Anexo V: Questão de Investigação 1



Resumo do modelo (b)				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,099a	0,010	0,002	0,9115

a. Preditores: (Constante), Índice Global IE

b. Variável Dependente: Média

ANOVAa						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,025	1	1,025	1,234	0,269b
	Resíduo	103,015	124	0,831		
	Total	104,040	125			

a. Variável Dependente: Média

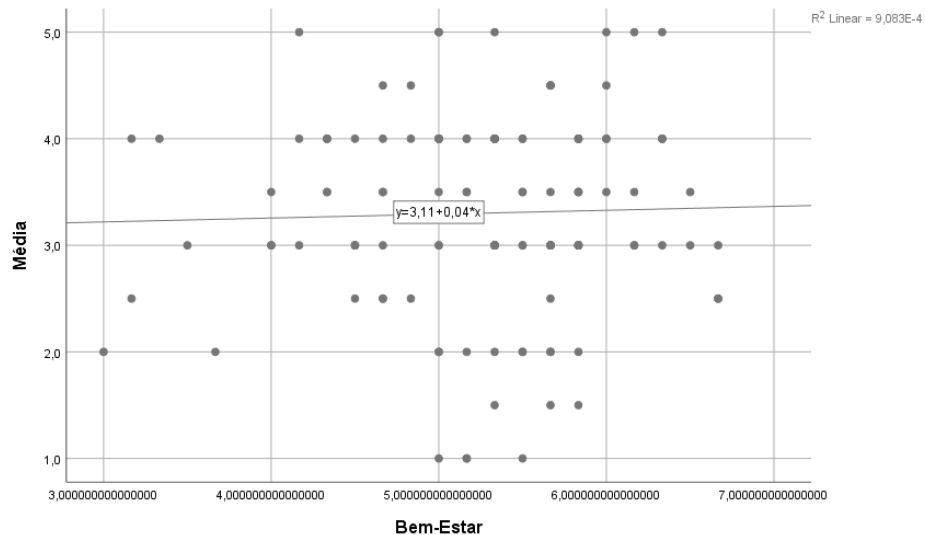
b. Preditores: (Constante), Índice Global IE

Coeficientesa						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,438	0,781		3,121	0,002
	Índice Global IE	0,172	0,155	0,099	1,111	0,269

a. Variável Dependente: Média

Anexo VI: Questão de Investigação 2

Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de bem-estar



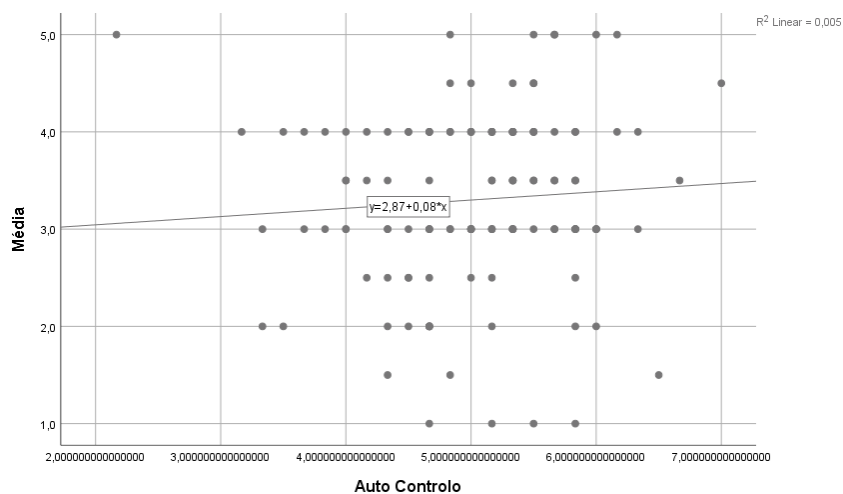
Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,030	0,001	-0,007	0,9156

ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	0,095	1	0,095	0,113	0,738
	Resíduo	103,945	124	0,838		
	Total	104,040	125			

Coeficientes				
Modelo	Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados	t	Sig.

		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,110	0,576		5,402	0,000
	Bem-Estar	0,036	0,108	0,030	0,336	0,738

Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de autocontrole

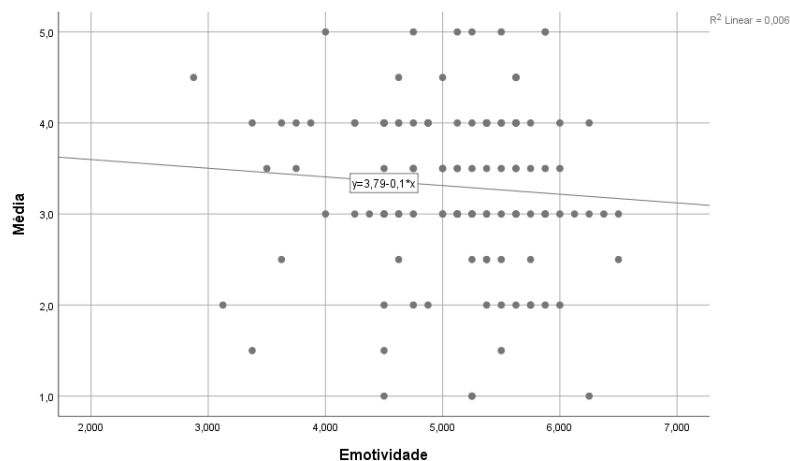


Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,073	0,005	-0,003	0,9136

ANOVA						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	0,550	1	0,550	0,659	0,418
	Resíduo	103,490	124	0,835		
	Total	104,040	125			

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	2,875	0,532		5,400	0,000
	Auto Controlo	0,085	0,105	0,073	0,812	0,418

Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de emotividade

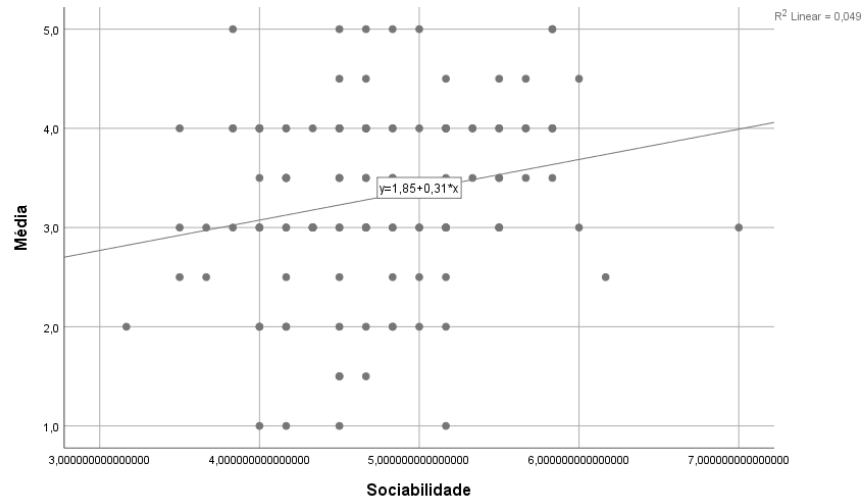


Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,075	0,006	-0,002	0,9134

ANOVAa						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	0,588	1	0,588	0,704	0,403
	Resíduo	103,452	124	0,834		
	Total	104,040	125			

Coeficientes						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,788	0,586		6,468	0,000
	Emotividade	-0,095	0,113	-0,075	-0,839	0,403

Anexo VI.I Regressão linear entre a média de classificação de performance e o índice de sociabilidade



Resumo do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,222	0,049	0,041	0,8932

ANOVA						
	Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,110	1	5,110	6,404	0,013
	Resíduo	98,930	124	0,798		
	Total	104,040	125			

Coeficientes						
	Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	1,852	0,578		3,203	0,002
	Sociabilidade	0,306	0,121	0,222	2,531	0,013